



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**Unidad Iztapalapa**

**Análisis del programa “Camellones Chontales” en la  
comunidad indígena de Tucla, Tabasco**  
**Propuesta de mejora en materia de política pública**

T E S I S I N A

QUE PRESENTA

**Edgar Andrés de la Cruz Rojas**

MATRICULA: 2163050915

Para acreditar el requisito del trabajo terminal  
y optar al título de

LICENCIADO EN CIENCIA POLITICA

**Manuel Lara Caballero**

ASESOR

**Alma Patricia de León Calderón**

LECTORA

*Iztapalapa, Ciudad de México, 16 de noviembre de 2020.*



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA – Unidad *Iztapalapa*  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA-COORDINACIÓN DE CIENCIA POLÍTICA

## D I C T A M E N

Después de examinar este documento final presentado por el alumno Edgar Andrés de la Cruz Rojas, matrícula 2163050915, con el título de *Análisis del programa “Camellones Chontales” en la comunidad indígena de Tucta, Tabasco. Propuesta de mejora en materia de política pública* se consideró que reúne las condiciones de forma y contenido para ser aprobado como conclusión de la Tesina o Trabajo Terminal, correspondiente a la Licenciatura en Ciencia Política que se imparte en esta Unidad.

Con lo cual se cubre el requisito establecido en la Licenciatura para aprobar el Seminario de Investigación III y acreditar la totalidad de los estudios que indica el Plan de Estudios vigente.

A s e s o r

Dr. Manuel Lara Caballero

L e c t o r a

Dra. Alma Patricia de León Calderón

Fecha 16 de noviembre de 2020 Trim: 20 Primavera No. Registro de Tesina: DREA-190

UNIDAD *Iztapalapa*

Av. Michoacán y la Purísima, Col. Vicentina, 09340, México, D. F., Tels.: 5804-4600 y 5804-4898, Tel. y Fax: [01-55] **5804-4793**

Para mis abuelos, el padre  
Cuco y doña Loli

## AGRADECIMIENTOS

La identidad personal se construye a partir de la relación e interacción con otros. Es una oración simple, pero con mucha profundidad. No podemos ser quienes somos sin las experiencias personales, la escucha de las lecciones de nuestros abuelos, padres, amigos, maestros, la crítica de quienes desconfiaron de nosotros y en los tiempos que nos tocan vivir, es decir, aquellas cosas fuera de nuestro control. Vivimos hoy en una sociedad en aislamiento visible, pero ya vivíamos así, en palabras de S.S. Francisco I, como pequeñas islas en movimiento. Y entonces nos podemos preguntar, ¿cuál es la identidad que puede construir una persona en estas condiciones?, ¿qué somos sin los otros? Por eso, la importancia de agradecer con palabras y actos, porque la palabra también tiene poder.

Este trabajo fue el fruto de mi identidad personal. Por eso, quiero agradecer a mis padres, Violeta Rojas y Domingo de la Cruz, por enseñarme a preocuparme por mi comunidad y mi gente, por ayudarme en la corrección del trabajo y con material escrito. A Guadalupe, Diego, mi familia en general y mis amigos, quienes me acompañan en este caminar de la vida. A mis profesores de todas las escuelas a las que asistí, quienes me dieron una excelente educación. A mi tierra que me vio nacer, a su gente y a quienes fueron amables conmigo. Muchas gracias.

En particular, agradezco al Dr. Manuel Lara por su paciencia, su atención y su acompañamiento en esta investigación. Más que un asesor, ha sido un gran maestro para mí. A la Dra. Alma Patricia de León, quien tuvo la amabilidad de leerme y darme una retroalimentación para mejorar el trabajo. Al Sr. Eutimio Hernández y a mi tío, Francisco Hernández, al compartirme sus experiencias al ser miembros de los camelloneros.

De igual forma agradezco a mis tíos Claudia, por su orientación metodológica, y José Luis, por la revisión histórica del trabajo. Al profesor Isaías Hernández Isidro y a mi padre, por apoyarme en la traducción al yokot'an.

Sin duda alguna, agradecido con la vida por mis compañeros, colegas y amigos de la universidad. A Alexa, Diana, Fernando, Guadalupe y Vanessa, gracias por compartir sus ideas, sentimientos y días conmigo. Especialmente a Guillermo, a

quién conocí hace poco tiempo, pero quién me acercó a las políticas públicas y me ha ofrecido su amistad y amabilidad, aún sin habernos conocido en persona. A Mari, con quién tuve buenas pláticas en la coordinación y me apoyó para resolver dudas y problemas relacionadas con la universidad.

Agradecido con Jair. Quién me acompañó en mis días de desvelos, en mis días frustrantes cuando no sabía nada, en mis éxitos, en los momentos de dolor y alegría. Gracias por escucharme y leerme, aun cuando la política no era de tu interés. Gracias por ser mi apoyo y mi inspiración para seguir adelante. Gracias por ser mi amigo y mi gran amor.

## CONTENIDO

Agradecimientos.....	ii
KÁCHE' A ÚTI NI PATÁNDA.....	1
Kua'uyochen upetejo' .....	5
kua'uyochen ump'e .....	5
Introducción.....	8
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Capítulo I. Los Chontales de Tabasco o Yokot'ano'b (Yokot'ango'b).....	16
1.1 Pueblos y comunidades indígenas.....	17
1.2 Historia .....	23
1.3 Los Yokot'ano'b en el siglo XXI.....	30
Capítulo II. El poblado Tucta .....	34
2.1 Historia .....	35
2.2 Indicadores socioeconómicos .....	41
2.3 Organización social y política.....	52
2.4 Cultura, tradiciones y atractivos turísticos .....	58
Capítulo III. Programa “Camellones Chontales” .....	64
3.1 Antecedentes .....	64
3.2 Los Camellones Chontales de Tucta.....	66
3.2.1 Inicio del programa .....	67
3.2.2 Organización de los camelloneros.....	69
3.2.3 Época actual.....	71
Capítulo IV. Gobernanza y políticas públicas .....	74
4.1 Participación ciudadana .....	83

4.2	Análisis de actores .....	91
4.3	Metodología de Marco Lógico .....	98
Capítulo V. Resultados de la aplicación de los instrumentos metodológicos .....		115
5.1	Matrices de participación de los camelloneros .....	115
5.2	Matriz de actores.....	119
5.3	Propuesta de mejora del programa .....	123
Conclusiones.....		140
Referencias .....		146
Gráficas .....		154
Figuras .....		155
Fotografías .....		156
Tablas .....		156

## KÁCHE' A ÚTI NI PATÁNDA

Jinda sakilmech'om utinxinan tan ni tuspattan ta kameyonjo' ajoykot'anjo', Utijo' Sikts'it, umpe' kaj ta ni ajoykot'anjo' ti Tabasku, o Yokot'ano'b (yokot'anjo'b), woyoma tusu k'a 617,203 ajki'najo' juntul nutsujo' ka'ni ajoykoyinikjob, jin uyilkan ni 25.8% ta upetejo ta ni kajo' ta Ejtadu ta Tabasku (2,395,272); 123,604 kuxujo' tan u'ajniba ajoykot'anob (5.2%), i at'anob dok najt'anjo' ta ni ump'e ubariante ta ni ut'ano dok jo'p'e i mix jin 60,920 (2.8%) tamajo' ta upetejo' ta jiniba woyom ta uno'an (2,166,578) (INEGI, 2016).

Ni uyile'jo' ta ni jakilba itsikjo' ta ni ajoykot'anjo' uye'ejo' nuyute ta ump'e nojtaml kradu ta nik'om. Ni woyom ta no'an 15 jab' i masjo' uts'itesanjo' 87,716 ajoykot'anob ti Tabasku ta ni jinichichba, 9.7% mach yuyijo' jun, 14.1% ukinintan upri'marya mach ts'iki i ni 14.3% utsupsi, 3.4% mach utsupsi ni sekundarya i 22.7% che' uchijo i, tuxupiba, tok'a ni 35.3% ukinintan ukinom unxot' i/o iskijob (INEGI, 2016).

k'ajinijo' ni patan ta utsile, ni 85.8% ta yokokiji ti taskob ukinintan ochiba tan ump'e intitusion ta utsile. Ni najtikil uk'e'nan tan utsile, dok uk'enan derechuj'abientejo' ajoykot'anjo', ni Seguruj Popularjo' dok 81.9% i, uchap'elan luwar, dok ump'e unit'an tam ni Intitutu Mejikanu ta Seguru Ajkajilbajo' (IMSS) dok 9.1% (INEGI 2016).

Ni kajo' ajtak'inijo' patanob ajoykot'anob ta 12 jab' i masjo' (95,328) jin tajo' 43.6% tupintejob tuba ump'e uti'kiba tajo' 56.0%. Ni najtikil woyon ukinintan ump'e upete 39,189 ajoykot'anob ajpatanob (94.2%), ta ni ka'chich 7.3% mach ukininta utak'injo'; 11.6% ukinintan ump'e utojkiba mix ts'ita' ta ni ts'ita'; 26.6% ukinintan utojkiba ajta chap'e utoki' ts'ita'jo', i 43.4% ukinintan ajta mix chap'e utojki' ts'ita'jo' (INEGI, 2016).

Ni Ajnoja ta estadu ta Tabasku uyik'i k'en tuspattan i tiklayajo' tuba uts'ita'esan i/o uch'ikpimin ni toxi'uxle ta ni yokokajo' ajoykot'anob. Ni tuspattanjo' uk'exkan ta kada sekseniuj u otroj, Che'chich tiki, ukinintanjo' ukinintan k'en puntujo' ka'jin ulotjo' ke up'i'esan tan ni uyajti uteba: 1) utsile, jindaba uyute ta usubintik i chikilch'ujnintik ni ts'ak ke uyute k'a ni ajki'najo', uts'ikilin ajyaj, ts'aji ta uyutsile a ti', ta chani i ta a'ubin, tiklaya dok ni majin be'tajo' ta yebejo' mach ts'iki uyak'ojo', tantama otrojo'; 2) kinintinte ta ni t'an i ukuxbe, utik ni usubinte ta kinom, ilkan ta ni ukuxbe, ts'ajil



woyom, pimiljunjo' cherejo', un'tayajo' taj ts'akjo'.ets.; 3) tsik tak'in, uyute ni kapasitasionjo' i asesoríyajo' ta kultibujob ta pik'ilibjo' i bilina ta ts'ak, proyektujo' ta ts'isaya ta piti, K'extak'in ajbek'etijo', tinte'kiba ta pik' ixim, usubinte, chikilch'ujnan i chono' ta k'ibiljit'om; 4) Derechuj Umanujo', ucheno' proyektujo' ta upukinte ta derechujo', kapasitasion tan ni uyute judisialjo', asesoríya ta jipon, tayerjo' ta bitkajo', jinchichtiki.

Ta jab'jo' setenta a utik ump'e tuspattan ta ump'e nojk'ajalin tuba tiklaya ta ni yokokaj ajoyot'anob. Jinda ukininti ump'e uyolaya ta uchenjo' ump'e projektu uts i juntumajo', tuxibe'o ni pik'ib ta bilina i buch'jo' tuba ujuntulk'uxe'jo' t'ok ni chonojo' nits'i, ubijo' uk'aba' Kameyonjo' Chontaljo'.

Ni patanjo' akademikujo' ralasiona'ujo' dok Kameyonjo' Chontaljo' ti kaj Sikts'it jin ts'ita'jo'. Ajpanchu Rentería Camacho, ajpatan ta pik'i'jo' ta Universidad Autónoma ta Nayarit, uchi publika utesis ta licenciatura ta 1980, Tecnología Akropiscikola ti Tuspattan Kameyonjo' Chontaljo'. Rentería uchi ump'e mech'om ta ni che' uts'an ta ni tuspattan ta Kameyonjo' Chontaljo'. ta tuba cha'uxp'e rubrujo': utuskanjo' ni kameyonerujo', upitinte ajnik pik'i'jo' i buch'jo', kada uchonkan, unimtak ta uk'inkan ta ni tsiji' teknolójíyajo' i ni uproduksiónjo' i uproduktibidad ta ni pikibio'.

Tunume cha'jop'e jab', Aj'Oscar Mancera Moreno uchi publika utesis ta ulisenciatura Mech'om ta ni kua'uchen ta k'uxbitajo' tan ni piki'jo' ta Oreochromis niloticus (Trewavas, 1979) Cichlidae tan kajkibajo' woswosnajo' tan ni Kameyonjo' Chontaljo' ti Yixtup, Tabaskob ta aryaj ta biolójíya tan ni Universidad Nacional Autónoma ti Méjiku. Ajmancera uchi mech'om tuba uyina'tan kachka jorma ta uch'e' ukinintan utsil ch'ije ta ni buch' Cichlido Oreochromis niloticus t'ok ni kua'uyo utiklen dok uproduksión k'en tan ni kajkiba woswosna.

Ti 1996, apasijob ta Licenciatura ta Turismo ta Intituto Politékniku Nacional (IPN) uchi publika utesis Proyecto ta uch'e'utik tuba ni i'kak ump'e muse'u kuxu ta ni ka'uyajti i ni ukuxubeYokot'an "Maya Bolom", ti Sikts'it munisipiu ta Yixtup, Tabasku. Upatanob uchijo' ta ump'e k'ajalin ta ump'e proyecto ekoturístiku t'ok ni k'ajalin ta kinintintik ni ekosistema i ni kuxube ta ni ajyokot'anob tan Tabasku, uk'alín k'ine'jo' ni ajnibajo' ta ni Kameyonjo' Chontaljo'. Tuba uk'eche'jo', ni cherajpatanjo' ke atisinti

tan k'ajalinjo' xijo' ni senderismu, t'sajilpatan ta tinte'kiba ta ni kinintintik ta ni ka'uyajti, ump'e muse'u bajka uxibe'uba ta ni ono'ts'aji ta ka'uyajti i ta ni yokots'ajijo' i chere'kuxle, atsik'e' ni tipuloj'ya uyile ni Aj'ik'ajalinjo' ta Upetena'kajo' ta Muse'ujo' (ICOM, k'a ni usiklajo' ti tsoki't'an).

Tuxupiba, Ajose Manuel Pérez Sánchez uchi utesis taj ye'jun ta Antropoloj'ya Ajki'najo' k'a ni Universidad Iberoamericana ti 2007, uk'aba' Uch'ijiba kiji tan ni K'ajalin ajmejikanu: ni Kameyonjo' Chontaljo' ti Sikts'it, Tabasku. Jindaba patan usaki umech'in ni uchen kumpli ni kua'uyojo' ta tuspattan ta ni Kameyonjo' Chontaljo' uk'ine'jo' ni kache'uyute ta ni ekoloj'ya kuxube. Dejde ka'chich a ilki najtiki, ujup'ijo' uyajti ni tuspattan tama ta ni kiji i u'iskilan ta upatan tan ni tak'in ta ni ajkameyonerujo'.

Ajta ni ubadato, mach'an umpe patan dejde ka'uchininte ta ni Nojk'ajalin ta polítika, ni dejde ta ni disciplina ta ni polítika ta ajki'najo'. Ni patanjo' taj Ajpanchu Renteria i ni ixkinjuno' ta turismu ta IPNI uyikijo' uwoyk'ajalin tekniku ta ni tuspattan ta ni Kameyónjo' chontaljo'. ni licenciatura ta Nojk'ajalin Política ukinintan umuk' tuba usubin ump'e kinom tekniku-politiku ka'ni ta udiseni'u i ni uyute ta tuspattan, yolo t'ok ni uch'ikpimonjo' ta jinda tan ni uyajt' ajki'najo' i politiku tan ni bitkaj. Ni ajpolitologu ta Universidad Autónoma Metropolitana uch'e' utike achinen ni kajo', uyubin i utiklen, uyik'e p'inom ta ni tsikbajti koyajtijo' bajka ni gobiernu i ni ubisanubajo' ta umuk' ko umultiklenubajo'.

Jink'in untu yebe uk'atben untu ajkinjun tuba ni licenciatura i up'alín Nojk'ajalin ta Política ya'an ump'e woyom tajtoj ta ni upatan ta politiku, pak'in jin ulotín dok upixan mach oloj, k'achich ta ni machyuyi kani uchen taj ajnoja' ta partidu politiku i ni gobiernu. Dok ni komel t'an ya'an ump'e ka'uyajt ta ni politologujo' ka' ni ejpesialijtajo' tan "xuch" tuyole' t'ok ni politikujo'. Jinuk'a ji'in ututs'ej ni k'itom utebak: ¿kok'a ucheno'?, ¿kache'da mu'u tikleno ni ajki'naj? Ump'e nojp'alinte ti'uts unu'tinte tuch'ukchikinín uts kamba ujak'elina ta ni polítolugujo', mach tok'a jin taj mejikanujo' che'tiki taj latinuamerikanujo'. Uyile Ajtoch Camou (2001):

... mientras los países de tradición política y académica anglosajona poseen un agudizado sentido del papel del gobierno y de la acción gubernamental, aunque tal vez no tanto del Estado, en los países latinoamericanos, en

cambio, más influidos por la tradición continental europea, hay una fuerte tradición de preocupación estatal, más no así de los problemas del gobernar, del ejercicio de gobierno. [...] los estudios políticos latinoamericanos fueron dejando en un cono de sombras, al menos hasta hace pocos años, el examen sobre la manera específica en que los gobiernos establecen sus agendas, diseñan sus políticas, toman sus decisiones y evalúan sus impactos (pp. 20-21).

Ni nojt'anjo' tuba ni ka'uyile'jo' ta ejtadu, uchijo' tuba ni mech'sakiyajo' politikajo' tamajo' nojtamil pipiy ajti tan Mejiku. Tan ump'e pa'is dok ump'e usistemaj ta partidu ajtak'ini jin mixkach ta kinom jormajo' ta k'otik ni uch'e'umuk' i ts'ita' ta ka' uk'ine'jo'.

Tan ni eleksión ta 1997 ni Partidu Rebolusionariu Intitucional (PRI) usiti ump'e bes ni umuk'tak'in tajtuba tan ni Kamara ta diputa'ujo', uchen ump'e jibom politika tuba upete, i tan ni eleksiónjo' ta 2000 usiti ni patan ta Ajnoja ta Na'kaj. Ni najtiki, k'e'ni ni olaya k'a ni eleksionjo', ni kinom ta ni partidu politiku i ni intitusiónjo', tuba uchen ajnik ni ch'a'ilajti. Kile' ubada uch'e' akine' k'a ni uchinkan ta xik politiku ti'yuyijo' enluwar ta xik ti'yuyijo' tan ni politiku, atsik'e' unts'ita' ajMax Weber (2012).

Ni politikajo' publika, ni unikintejo' k'enjo'. Ni kuxube politika i otroj nojt'anjo' bajka ni ajtotoj ik'chanili'jo' jin ni yinik, jin kimukla k'achenla ni ubisanubajo' dok ni muk' dejde ni ka'uchinen ni Ejtadu i ta ni ajki'najo'. Ni politólugujo' ukinintan ni upatan ta uchen ni k'ajalin k'ini tuba ni ajnoj'kajo' i ta ni kajob. Jin k'inijo' utik ump'e ajki'najo' ta k'ajalin i utuse'jo' ump'e otot ta kinjun ta bajka ute ajmexikanu. Ubada uts'an, uxe k'ini atsik'e' ubiji naj k'ajalinjo' i awolin achen ximba tan jiniba metajo'.

Ni uyilkkan najtiki uyik'e ochiba ta jinda mech'sakiya tuba ump'e ta ni kajo' ajyokot'anjo' ta Tabskob, Sikts'it i, ka'chichti, ni kinjun ta ump'e ta ni tuspattan ke acherki tuba uts'ita'esan ni nik'om tusujtak ke, ka'chich otrojo' yokokajob ta pa'is, a ts'ibajteskijo' pipi' jab'jo', ni Kameyónjo' chontaljo'.

Xiket untu ajkinaj ta ni kaaj ti Sikts'it uyi'benon kichen ni kikini ta kikinjun akademiku ta pregradu ke tiklen ch'ijik uts ni kaj, kip'ine' ni pro'blemaj ajki'naj che'chich chinkak tan kik'ajalinla, u'kintik ni uk'inilesan ni kaj, loke uyile'o, proyektu i expektatibajo' ta Kameyonjo'. Ka' tiki, jin k'ini awi'ben umuk' i kinintintik ni kuxube i kiyokot'anla kuxu

tuba ni aji'pittejo' ta ubada i ni utejo'. Ktan asumaj, awik'e ni ak'ajalin ach'uch'i ajta ubada ti patan ta kaa' i t'ok unejo' utik ump'e patan ta kinom tekniku, jini umanijtaj.

Ni metodolojya tuba utik ni mech'om ta tuspattan ta ni Kameyónjo' chontaljo' i ni disenyu ta ump'e kachka utik ni to'esya ta jinchichba aje'ki ta uxp'e etapajo': ni najtiki xi ti chinkan ni ka'uyajtij kuxube, politiku, ajki'najo' i tak'ini bajkaj a'utik. Ni uchap'elan dejde bajka tuski ni k'ajalin ta ni Kameyonjo' Chontaljo' ajta ni uk'ini ubada. K'a uxupiba, ni k'inkinte k'imbata ta metodolojiku i teknikajo' tuba utik disenya jiniba k'ajalin.

Tan ni ka'uchinkan ta ni pipi'ajti ta utsile k'a ni bak'itiba uyik'i ni koronavirus SARS-CoV-2 ni mehbinta uchi'sa' tuba uchen uk'imbata metodolojiku, uti pensaj utik ump'e woyom t'ok ni ajkameyonerujo' i ni kaj, utik k'itomjo' i ye'kak ni patán tan ump'e woyom tuba xik ti chinkan uts. Ni uyolaya jin utik ump'e ik'k'ajalin tuyajti ta ni red ta jinba woyom. Che' tiki, ukinkintik ni software ta bide'ujok'omjo' a'uti ump'e woyom t'ok aj'ik'chanili'jo' klabejo' ke uyik'i kinintintik ni numsjat'an.

Tuti'kan, unini'ilkan ni kua'uyochen ta ni mech'om.

### **Kua'uyochen upetejo'**

Mechintik ni tuspattan "Kameyonjo' Chontaljo'" tan ni yokokaj ti Sikts'it, Tabasku tuba utik ump'e ik'k'ajalin ta to'eskak tan k'imbata ta polítika públika.

#### *kua'uyochen ump'e*

1. kinini'ile'la ni ono'ts'aji, kuxube i ajki'naj ta yokowoyom ajyokt'anjo' ta Tabasku o Yokot'anob (Yokot'anjo'b) i ta kaj Sikts'it t'ok ni uk'ajalin ta uyina'tan ni ka'uchinkan bajka uti ni tuspattan ta ni Kameyonjo' Chontaljo'.
2. Mech'intik kada atijo' ni tuspattan ta ni Kameyonjo' Chontaljo', ni ono'ts'aji ta u'ochiba ti ajenda publika, disenyu i uchijo', ni utuseubajo tama i kachka ano' ubada k'a uxe tich'imkan ka' uchumtibi tuba uye'e' ni tak'ij ke apasi tan ni uch'ijiba ni proyektu.

3. Utik ump'e matris ta ni u'iskilan ta ni utiklaya i ni benefisiariu tani tuspattan ta Kameyonjo' Chontaljo' ta k'en unume ta ni polítika públika, chechich ta ni modalidaj uximbili bitkaj i turíjtiku, k'a utik konose luke uyuyijo' tan ni kaj ukont'inesanubajo' ta ni uyojo publikujo'.
4. Utik ump'e matris ta aktorjo' t'ok ni kua'uyochen ta uyina'tan ni tusom, woyomjo' ta uyolaya o juntul yinkrej t'ok uch'e' uchenjo' tan ni tuspattan ta Kameyonjo' Chontaljo' i kachka utik tuba bisintik uts'an ni uchenjo' ta ni ik'k'ajalin ta to'eskak.
5. Utik ump'e ik'k'ajalin ta to'eskak ni tuspattan dok uchumliba ta Metodolojía ta Marku Lójiku, k'inkan ni patanjo tajtoj ta ni benefisiariujo' i ni kajo' ta ni uyute ta jinichiba junda tuba i'kakjo' tan ni kajo' tuba bisintik tupinte' ni intitusionjo' publikujo' i/o pribajujo'.

Ta jindaba k'ajalin, ni patan uto'an dok jo'p'e dok cha'p'e kapitulujo'. Uye'kan ta ka' upete uyilkan kada jump'e:

Ni kapitulu I. Ni ajchontaljob ti Tabasku o Yokot'ano'b (Yokot'anjo'b) jin ump'e uye'kan i ump'e cheraj ts'aji' ta kaj yokot'an. U'jupe uba dok ump'e diskursu teoriku i o'no t'saji tan kaj i buya a yot'anob. Uchinkinte ni uto'eskan ta ni uyajti ta kuxle yokot'an. Ni ka'ukuxlejo' i ukostubre. Ka'chich tiki ni uyajti ubada ta jindaba yokowoyom.

Ni kapitulu II. Ni kaj Sikts'it jin ump'e usapinte kachka ucchinkinte ta ni luwar. Uyute ump'e noj cha'num ono'ts'aji i ump'e uye'kan ta ni indikadorjo' sosioekonomikujo', ta ni woyom ajki'naj i politiku i ta ni kuxube, i ka'ukuxlejo' i upitsil turiitikuj. Ta ka'chich ump'e mech'om ta junjo', a'uti tipojlinte kua'chika ta ni pro'blemajo' ajkinajo' i tak'ini ta ni kajo', che'tiki ta ni rikujle kuxube i ni ujunjo' tan ambitu, mach tok'a bitkaj, sinu tan na'kaj.

Ni kapitulu III. Ni tuspattan "Kameyonjo' Chontaljo'" uyute ump'e uye'kan ta tuspattan. Acha'num uti kada atijo' dejde ni apinkibeski ka' ump'e ulot ta ni chinampa ti xochimilkuj tan ni uk'ajalin ta Dr. Arturo Gómez-Pompa. Uchijo seji t'ok ump'e uximba ono'ts'aji ta uyik'e'jo' ni ajebejo' ti'k'inijo' tan xibil u'iskilanjo', ti bitkaj i ti na'kaj, tan ni uyute ta jinichiba. Tuxupiba, ni uye'kan ta uyajti ubada.

Ni kapitulu IV. Ajmandajo' i politika publika uyilkan upitsilt'an tinxin tan ni yokokajo' i utiklaya ni ajkajilbajo'. Ni uk'e'nan ta ajnibajo' ta patanjo' xijo' ti utejo' tupinte ni bo'inle ta umuk' tinxin ta ni gobiernujo', ni jo'yanjo' taj ki'najo' i mach'an tak'injo' ta ni uchap'elan unxot' ta ni siklu XX. Che' tiki, ak'exki ni upatán ta Ejtadu i ni ajkajilbajo', ta pipi' ajchanijo' ta ni nikomjo' ta gobiernu ajye'chanili' klabejo' tuba ubisan uyute ni politika publika.

Ni kaj politiku, ajk'najo' i tak'injo' ta upankab ujud'u k'ibjo' tan ni jorma ta uchen tan uk'ajalin, kinjun i mech'om ni utotoj ajti. Jinuk'a tan ni u'aparta'u 4.1, 4.2 y 4.3 uyute ni k'imbitajo' teoriku bajka uchinkanjo' ni uk'inkan ta upatán kajilbajo', ajmanda t'ok ch'a'iljino' i politikajo' publikujo'.

Ni kapitulu V. Ni resultad uta aplikasion ni kinili metodoloxiku ye'e ni resultadu uchijo' bika ubijo ni teknika i kinilijob ta mechiba a chinki kapitulu a'numi, chechich apartadu 4.1,4.2 y 4.3. ka'jini u'tuseuba uxp'e parte u yilkan bada.

Ni apartadu 5.1. Matris ta ajche'chanili'jo' ta kameyonerujob sakino loke u'yuyijo tan kaj ucehno' decidi publika. uchinkinte ni tiklaya ta etapa ta ni programa kamellonjob chontaljob. u chupxeno, umechino a ilki ni nivel.

Ni apartadu 5.2. Matris ta ajche'chanili'jo' uye'e umech'om ta ajye'chanili'jo' nutsu ta ni Kameyonjob Chontaljo'. Jin ump'e ejersisiu ta tiklaya bajka uch'imkan ni tusomjo', woyomjo' ta uyojo' o yiniko' t'ok uyile'o tan ni tuspattan i kache' uchenjo' ta uto'esanjjo' o ukinintanjo' ni ubisaya t'ok kada juntu.

Xupiba, tan ni apartadu 5.3. awile ta to'eskak ni tuspattan jin ni uxupiba ta jindaba patan. Usakinte tiklaya tajtoj ta ni ubenefisiariujo' i ni ta bitkaj tan ni ucherkinte ta jinichiba junjo', t'ok ni kua'uyochen ta uyi'benjo' ni ajkameyonerujob ta uchenjo' ni k'atiya ta intitusionjo' publikujo' o pribajujo'. Tuyak'o ump'e ja'ayuwa ta k'ajalinjo', uyute ni mech'omjo' ta pro'blemajo' ta inchichba woyom i uyi'kan ni instrumentujo' ye'ejtakjo' tan ni aparta'u ta Marku Lojiku Metodoloxiku tuba uchen jindaba tusk'ajalin.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se centra en el programa Camellones Chontales, implementado en Tucta, una de las comunidades de los Chontales de Tabasco o Yokot'ano'b (Yokot'anjo'b), grupo conformado por 617,203 habitantes auto adscritos como indígenas, es decir el 25.8% del total de la población del Estado de Tabasco (2,395,272); 123,604 viven en hogares indígenas (5.2%), y en cuanto a los hablantes de alguna de sus variantes de su lengua con 5 años y más son 60,920 (2.8%) dentro del total de ese grupo de edad (2,166,578) (INEGI, 2016).

Los indicadores sociales y económicos de los indígenas chontales muestran evidencia de un alto grado de marginación. El grupo de edad de 15 años y más lo componen 87,716 indígenas en Tabasco de los cuales, 9.7% no cuenta con instrucción educativa alguna, 14.1% tiene la primaria incompleta y el 14.3% la terminó, 3.4% no terminó la secundaria y 22.7% si lo hizo y, finalmente, sólo el 35.3% tiene la educación media y/o superior (INEGI, 2016).

Respecto a los servicios de salud, el 85.8% de la población indígena en Tabasco tiene acceso a alguna institución de salud. La principal cobertura en salud, con el mayor número de derechohabientes indígenas, es el Seguro Popular con 81.9% y, en segundo lugar, pero con un margen amplio el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con 9.1% (INEGI, 2016).

La población económicamente activa indígena de 12 años y más (95,328) es del 43.6% frente a una inactiva del 56.0%. El primer grupo tiene un total de 39,189 indígenas ocupados (94.2%), de los cuales: el 7.3% no tiene ingresos; 11.6% percibe un salario menor al mínimo; 26.6% percibe hasta dos salarios mínimos, y 43.4% reciben más de 2 salarios mínimos (INEGI, 2016).

El gobierno del estado de Tabasco ha implementado diversos programas y apoyos para mitigar y/o frenar la pobreza de las comunidades indígenas chontales. Los programas cambian de un sexenio a otro, sin embargo, tienen varios puntos coincidentes que se resumen en las siguientes áreas: 1) Salud, consiste en la promoción y conservación de la medicina tradicional, atención médica, campañas

de salud bucal, visual y auditiva, apoyo con prótesis a personas amputadas, entre otros; 2) Preservación de la lengua y la cultura, implementando campañas de educación, difusión de la cultura, foros, libros impresos, encuentro de curanderos, etc.; 3) Economía, realizando capacitaciones y asesoría en el cultivo de hortalizas y plantas medicinales, proyectos de crianza de traspatio, crédito a ganaderos, fomento del cultivo del maíz, promoción, conservación y venta de artesanías; 4) Derechos Humanos, realizando proyectos de difusión de derechos, capacitación en los procesos judiciales, asesoría jurídica, talleres comunitarios, principalmente.

En los años setenta se implementó un programa visionario para apoyar a las comunidades indígenas. Este tenía la intención de ser un proyecto viable y autosuficiente, al combinar el cultivo de plantas y peces para el autoconsumo con la venta al comercio local, se le denominó *Camellones Chontales*.

Los trabajos académicos relacionados con los Camellones Chontales del poblado Tucta son escasos. Francisco Rentería Camacho, agrónomo por la Universidad Autónoma de Nayarit, publicó su tesis de licenciatura en 1980, *Tecnología Agropiscícola al Programa Camellones Chontales*. Rentería realizó un análisis de la eficacia del programa de los Camellones Chontales a partir de seis rubros: organización de los camelloneros<sup>1</sup>, resultados agrícolas y piscícolas, condiciones de mercado, adaptación del uso de las nuevas tecnologías y la producción y productividad de los cultivos.

Diez años después, Oscar Mancera Moreno publica su tesis de licenciatura *Evaluación de los efectos de alimentos en el cultivo de Oreochromis niloticus (Trewavas, 1979) Cichlidae en jaulas flotantes en los Camellones Chontales de Nacajuca, Tabasco* del área de biología en la Universidad Nacional Autónoma de México. Mancera realizó experimentos para conocer la mejor forma de obtener un buen crecimiento del pez Cichlido *Oreochromis niloticus* con el objetivo de contribuir en su producción intensiva en jaulas flotantes.

---

<sup>1</sup> Se les llama camelloneros a los campesinos indígenas beneficiados con el programa de los Camellones Chontales.



En 1996, egresadas de la Licenciatura en Turismo del Instituto Politécnico Nacional (IPN) publican su tesis *Proyecto de factibilidad para el establecimiento del museo vivo de la naturaleza y la cultura Chontal "Maya Bolom", en Tucta municipio de Nacajuca, Tabasco*. Su trabajo consistió en una propuesta de un proyecto ecoturístico con el fin de preservar el ecosistema y la cultura de los chontales de Tabasco, aprovechando el espacio de los Camellones Chontales. Para lograrlo, las actividades contempladas fueron el senderismo, talleres para el fomento de la preservación de la naturaleza, un museo dónde se combinará los de tipo de historia natural y de etnografía y folklore, siguiendo la tipología propuesta por el Consejo Internacional de Museos (ICOM, por sus siglas en inglés).

Finalmente, José Manuel Pérez Sánchez realizó su tesis de maestría en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana en 2007, titulado *Desarrollo local en el Trópico mexicano: los Camellones Chontales de Tucta, Tabasco*. Este trabajo buscó analizar el cumplimiento de los objetivos del programa de los Camellones Chontales utilizando la metodología de la ecología cultural. Desde la perspectiva antes señalada, se ubicó la posición del programa dentro de la comunidad y su nivel de participación en la economía de los camelloneros.

Hasta el momento, no existe un trabajo desde la perspectiva de la Ciencia Política, ni desde la disciplina de las Políticas Públicas. Los trabajos de Francisco Rentería y de las estudiantes de turismo del IPN aportaron conocimiento técnico al programa de los Camellones Chontales. La Licenciatura en Ciencia Política tiene la facultad de ofrecer un estudio técnico-político respecto al diseño y la implementación del programa, aunado a la implicación de este en el aspecto social y político de la comunidad. El politólogo de la Universidad Autónoma Metropolitana debe empezar a mirar a la población, escucharla y ayudarla, proponiendo soluciones a sus problemas cotidianos dónde el gobierno y las relaciones de poder convergen.

Cuando una persona pregunta a un estudiante sobre su licenciatura y responde Ciencia Política hay una asociación directa a la labor del político, la mayoría de las veces acompañada de un sentimiento de desconfianza, gracias a la crisis de representación de los partidos políticos y el gobierno. En palabras breves, existe un

estereotipo de los politólogos como especialistas en “robar” al asociarlo con los políticos. Entonces surgen las siguientes preguntas: ¿por qué sucede?, ¿cómo están contribuyendo a la sociedad? Una respuesta puntual se encuentra al entender cuál es la principal preocupación de los politólogos, no sólo de los mexicanos sino de los latinoamericanos. Dice Antonio Camou (2001):

... mientras los países de tradición política y académica anglosajona poseen un agudizado sentido del papel del gobierno y de la acción gubernamental, aunque tal vez no tanto del Estado, en los países latinoamericanos, en cambio, más influidos por la tradición continental europea, hay una fuerte tradición de preocupación estatal, más no así de los problemas del gobernar, del ejercicio de gobierno. [...] los estudios políticos latinoamericanos fueron dejando en un cono de sombras, al menos hasta hace pocos años, el examen sobre la manera específica en que los gobiernos establecen sus agendas, diseñan sus políticas, toman sus decisiones y evalúan sus impactos (pp. 20-21).

Los temas sobre la teoría del Estado abanderaron las investigaciones políticas durante largo tiempo en México. En un país con un sistema de partido hegemónico era complicado estudiar formas efectivas de llegar al poder y menos de cómo usarlo.

En las elecciones de 1997 el Partido Revolucionario Institucional (PRI) pierde por primera vez la hegemonía absoluta en la Cámara de diputados, generando una apertura política plural, y en las elecciones del 2000 pierde la Presidencia de la República. Lo anterior, generó un interés por las elecciones, el estudio de los partidos políticos y las instituciones, para garantizar la democracia. Quizás ahora se pueda entender por qué el estigma de ser políticos profesionales en lugar de ser especialistas en lo político, siguiendo un poco a Max Weber (2012).<sup>2</sup>

Las políticas públicas, el movimiento de masas, la cultura política y otros temas donde el actor principal es el individuo, son esfuerzos por entender las relaciones de poder desde la óptica del Estado y de la sociedad. Los politólogos tienen el deber

---

<sup>2</sup> Max Weber en *El político y el científico*, publicado en 1919 distingue entre el político profesional como aquel que ejerce el poder político y el científico, quién se encarga de estudiar la política.

de generar conocimiento útil para los gobernantes y para los gobernados. Es necesario construir una sociedad del conocimiento y formar una escuela teórica de origen mexicano. Ahora bien, será necesario seguir al rigor científico y atreverse a dar pasos en vías de esas metas.

El contexto anterior da cabida a esta investigación sobre uno de los pueblos Chontales de Tabasco, Tucta y, específicamente, el estudio de uno de los programas implementados para mitigar la marginación estructural que, como otras comunidades indígenas del país, han sufrido durante décadas, los Camellones Chontales.

Ser miembro de la comunidad de Tucta me impulsa a aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica de pregrado para contribuir en el desarrollo de la comunidad, resolver problemas sociales desde nuestra cosmovisión, escuchando las necesidades de la población, sus inquietudes, proyectos y expectativas de los Camellones. Aún más, es necesario fortalecer y mantener nuestra cultura y lengua indígena viva para las generaciones actuales y siguientes. En suma, poner el conociendo adquirido hasta hoy al servicio del pueblo y con ellos construir un trabajo académico técnico, pero humanista.

La metodología propuesta para realizar el análisis del programa de los Camellones Chontales y el diseño de una propuesta de mejora del mismo se partió en tres etapas. La primera fue identificar el contexto cultural, político, social y económico en donde fue implementado. La segunda, presentar el proceso histórico seguido desde donde se planteó la idea de los Camellones Chontales hasta su época actual. Por último, la aplicación de herramientas metodológicas y técnicas para diseñar dicha propuesta.

En el contexto de la crisis sanitaria por la pandemia causada por el coronavirus SARS-CoV-2 la presente investigación se vio limitada para aplicar sus herramientas metodológicas. Se pensaba tener reuniones con los camelloneros y la comunidad, realizar entrevistas y presentar el trabajo en una asamblea para ser aprobado. La intención era presentar una propuesta a partir de buena parte de la red de dicho

grupo. Sin embargo, utilizando software de videollamadas, se realizó una reunión con actores claves que permitieron obtener información.

A continuación, se detalla los objetivos de la investigación.

## **Objetivo general**

Analizar el programa “Camellones Chontales” en la comunidad indígena de Tucta, Tabasco para elaborar una propuesta de mejora en materia de política pública.

### *Objetivos específicos*

1. Describir el marco histórico, cultural y social del grupo indígena Chontales de Tabasco o Yokot’ano’b (Yokot’anjo’b) y del poblado de Tucta con la finalidad de conocer el contexto donde se implementó el programa de los Camellones Chontales.
2. Analizar los antecedentes del programa de los Camellones Chontales, la historia de su entrada a la agenda pública, diseño e implementación, la organización interna y su estado actual debido a que servirá como base para identificar los problemas surgidos en el desarrollo del proyecto.
3. Construir una matriz de los niveles de participación de los beneficiarios del programa de Camellones Chontales para las diferentes fases del ciclo de las políticas públicas, tanto en su modalidad de desarrollo rural y turística, con el fin de conocer la experiencia de la comunidad en la toma de decisiones públicas.
4. Elaborar una matriz de actores con el objetivo de reconocer a las organizaciones, grupos de interés o individuos con posible injerencia en el programa de los Camellones Chontales y diseñar estrategias para llevar a buen término la implementación de la propuesta de mejora.
5. Diseñar una propuesta de mejora del programa con base en la Metodología del Marco Lógico, fomentando la participación directa de los beneficiarios y la comunidad en la construcción de dicho documento para entregárselo a la comunidad para su gestión ante instituciones públicas y/o privadas.

En este sentido, el trabajo se compone de siete capítulos. Se presentan de manera general cada uno:

El capítulo I. *Los chontales de Tabasco o Yokot'ano'b (Yokot'anjo'b)* es una presentación y una reconstrucción histórica del pueblo chontal. Se introduce con un discurso teórico e histórico del contexto y lucha de pueblos indígenas. Se identifica la modificación de sus hábitos de vida del indígena chontal. Sus tradiciones y sus costumbres. Así como la situación actual de este grupo indígena.

El capítulo II. *El poblado Tucta* es un reconocimiento contextual de dicho lugar. Se realiza una reconstrucción histórica y una presentación de los indicadores socioeconómicos, de la organización social y política y de la cultura, tradiciones y sus atractivos turísticos. A partir de un análisis documental, se lograron identificar algunos de los problemas sociales y económicos de la comunidad, además de la riqueza cultural y su papel en ámbito, no sólo local, sino nacional.

El capítulo III. *Programa "Camellones Chontales"*, se realiza una presentación del programa. Se reconstruyo sus orígenes desde la concepción como una variación de las chinampas de Xochimilco en la mente del Dr. Arturo Gómez-Pompa. Se continuó con un recorrido histórico del aporte de personajes importantes en distintos niveles, local y nacional, en la implementación del mismo. Finalmente, la presentación de su condición actual.

En el capítulo IV. *Gobernanza y políticas públicas* se sigue un discurso centrado en las comunidades indígenas y la participación ciudadana. El aumento de espacios de participación fueron generados ante el agotamiento del poder central de los gobiernos, las luchas sociales y las crisis económicas de la segunda mitad del siglo XX. Así, se cambiaron los roles del Estado y los ciudadanos, de simple espectadores de las acciones de gobierno a actores claves para llevar acabo las políticas públicas.

Dicho contexto político, social y económico mundial influyeron en la forma de pensar, estudiar y analizar la realidad. Por eso en los apartados 4.1, 4.2 y 4.3 se construyen herramientas teóricas donde se considerarán los elementos de participación ciudadana, gobernanza democrática y políticas públicas.

El capítulo V. *Los resultados de la aplicación de los instrumentos metodológicos* presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación presentadas en el capítulo anterior, específicamente de los apartados 4.1,4.2 y 4.3. En ese sentido este se componen de tres partes, explicada a continuación.

El apartado *5.1 Matrices de participación de los camelloneros* se busca conocer la experiencia de la comunidad en la toma de decisiones públicas. Se identifican los niveles de participación en las etapas del programa de los Camellones Chontales. Para, finalmente, hacer un análisis de dichos niveles.

En el apartado *5.2 Matriz de actores* se presenta el análisis de actores relacionados a los Camellones Chontales. Es un ejercicio participativo donde se reconocen a las organizaciones, grupos de interés o individuos con posible injerencia en el programa y las estrategias para mejorar o mantener las relaciones con cada uno.

Finalmente, en el apartado *5.3 Propuesta de mejora del programa* es el culmen de este trabajo. Se busca la participación directa de los beneficiarios y la comunidad en la construcción de dicho documento, con el objetivo de entregárselo a los camelloneros para su gestión ante instituciones públicas y/o privadas. A través de una lluvia de ideas, se realiza el análisis de problemas de dicho grupo y se aplican los instrumentos señalados en el apartado del Marco Lógico Metodológico para diseñar esta propuesta.

## CAPÍTULO I. LOS CHONTALES DE TABASCO O YOKOT'ANO'B (YOKOT'ANJO'B)

Los Chontales<sup>3</sup> de Tabasco o Yokot'ano'b (Yokot'anjo'b) forman parte de la familia de los Mayas. La distribución de los asentamientos de estos se encuentra en la región centro norte de Tabasco, en los actuales municipios de Centla, Centro, Jonuta, Macuspana y Nacajuca. Su población se encuentra dispersa en los cuatro primeros, encontrándose en mayor número y concentración en el último.

Su lengua tiene cuatro variantes, se muestran en la figura 1: 1. Chontales de Tabasco del este (Nacajuca y Jalpa de Méndez), 2. Chontales de Tabasco del sureste (Centro), 3. Chontales de Tabasco del norte (Macuspana y Jonuta), y 4. Chontales de Tabasco central (Centla) (CDI, 2018). Su concepción propia, como cultura, es ser los *yoko yinikob* (hombres verdaderos) y las *yoko ixikob* (mujeres verdaderas), hablantes del yokot'an (la lengua verdadera) (Flores López, 2006).

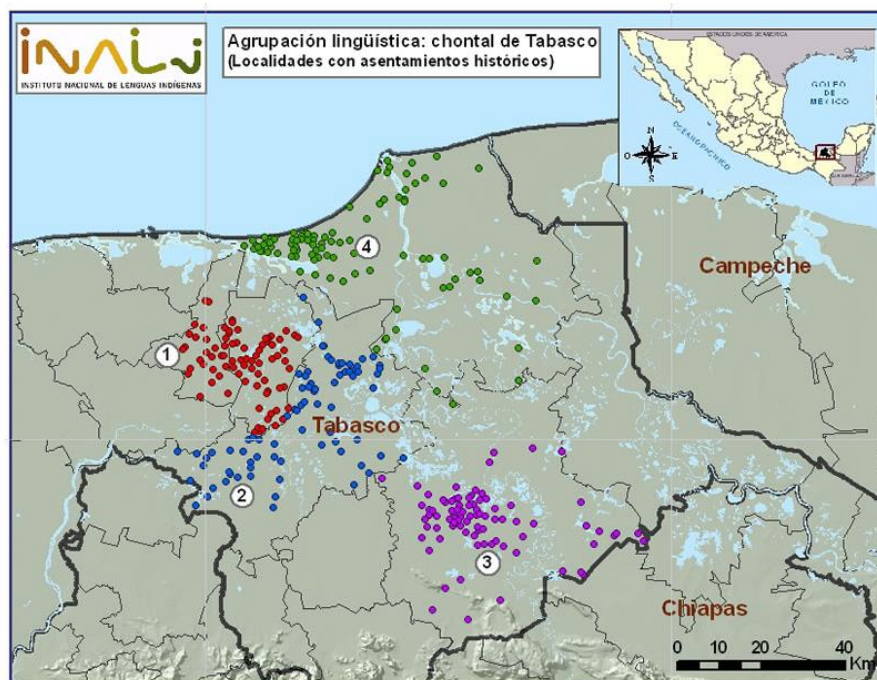


Figura 1 Distribución geográfica de variantes de la lengua de los Chontales de Tabasco (CDI, 2018).

<sup>3</sup> La palabra "chontal" proviene del Náhuatl y se traduce al español como extraño, extranjero algo desconocido o raro. Véase Correa Díaz, et al. (1996).

La flora de la región donde habitaban y habitan los antiguos chontales de Tabasco se enriquecen por especies, la mayoría en peligro de extinción, como:

... la caoba, el macayo, el laurel, el palo tinto, el cedro, la higuera, la magnolia, el hule, la palma real y el árbol de pan. Por otra parte, los manglares son la vegetación dominante en las orillas del pantano y las lagunas, forman espesos bosques (CDI, 2018).

En cuanto la fauna, se encuentran especies principalmente de aves, pero también mamíferos, reptiles y peces.

En las tierras bajas de Tabasco habitan 226 especies de aves, 60 de mamíferos, 46 de reptiles y 40 de peces de agua dulce. Dentro de la fauna de la región se encuentra el saraguato, el mono araña, la zarigüeya, el zorro, el mapache, el pecarí, el gamo, el tapir, el conejo silvestre, la guacamaya, el quetzal, la paloma, la perdiz, serpientes de diversas especies, el lagarto, la iguana, la pigua y el camarón gigante, además de felinos como el jaguar, el puma o el león de montaña y el venado, la mayoría de ellos en vías de extinción (CDI, 2018).

## **1.1 Pueblos y comunidades indígenas**

Este apartado tiene como objetivo identificar la marginación estructural de los pueblos y comunidades indígenas, reconocer su importancia como miembros de una nación y presentar la historia moderna de la lucha por la reivindicación de sus derechos en México. Al entender la diferencia entre su cosmovisión y la de los mexicanos no miembros de dicha cultura se pueden entender la importancia de generar proyectos, programas y políticas públicas desde ellos, no para ellos.

El acuerdo 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los identifica y define a partir de dos cualidades: i) ser descendientes de poblaciones originarias del país durante la época de la conquista, colonización o el establecimiento de las fronteras estatales actuales y, ii) sin importar su situación jurídica, conservan toda o una parte de las instituciones sociales, económicas, culturales y políticas propias (CDI, 2003). Los datos del Banco Mundial (BM) reconocen la existencia de al menos



370 millones de indígenas en unos 90 países, que componen el 5% de la población mundial y el 15% de las personas en situación de pobreza extrema (Banco Mundial, 2018).

El Instituto Nacional de Lenguas Indígenas de México en el año 2008 agrupaba 68 lenguas. Los datos de la Encuesta Intercensal 2015 revelan que de los 119,530,753 habitantes en México, 25,694,928 (21.5%) se adscribieron como indígenas, donde 12,025,947 (10.1%) viven en hogares indígenas y 7,173,534 (6.6%) de la población total de 5 años o más hablan alguna lengua indígena (INEGI, s.f., INEGI, 2016); es importante señalar que en dicha encuesta se añadió por primera vez una pregunta para contabilizar a las personas auto adscritas como indígenas, sin importar si hablan alguna lengua indígena o si viven en algún hogar.

Los hombres y mujeres indígenas conservan el respeto, cuidado y uso racional de los recursos obtenidos de su hábitat. Su capacidad de adaptación y manejo de los recursos naturales les ha permitido vivir en armonía con la naturaleza. El trabajo colectivo forma parte de su organización para obtener los recursos para su subsistencia, por lo tanto, la relación entre la comunidad y la tierra o territorio es amplia porque “tienen conocimientos ancestrales y experiencia vitales acerca de cómo adaptarse, mitigar y reducir los riesgos derivados del cambio climático y los desastres naturales” (Banco Mundial, 2020, párrafo 4).

Los pueblos indígenas forman parte de la agenda gubernamental y pública de los gobiernos recientes de los países del mundo, donde organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó el 13 de septiembre de 2007 la resolución 61/295. *Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas*, documento donde se reconocen los derechos de los indígenas, el respeto a sus usos y costumbres y su territorio. En el mismo documento, se expresa su preocupación por:

El hecho de que los pueblos indígenas han sufrido injusticias históricas como resultado, entre otras cosas, de la colonización y de haber sido desposeídos de sus tierras, territorios y recursos, lo que les ha impedido ejercer, en

particular, su derecho al desarrollo de conformidad con sus propias necesidades e intereses (Organización de las Naciones Unidas, 2007, p. 3).

En años más recientes, Kate Gilmore, Alta Comisionada Adjunta de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos nombrada el 1 de diciembre de 2015, declaró ante el Consejo de Derechos Humanos la desigualdad de dicho grupo social a nivel mundial.

<<Los 370 millones de indígenas, repartidos por 70 países, son el vivo ejemplo de las personas más desamparadas, marginadas y olvidadas del mundo>> [...] recordó que el 5% de la población mundial es indígena, pero que más de un tercio de la población más pobre pertenece a estos pueblos (Castro, 2018, párrafo 1).

Los pueblos indígenas han tenido poco reconocimiento social, político y científico durante varios siglos. En la época actual, se ha reanimado la lucha por la defensa de los pueblos indígenas a nivel mundial. En el ámbito político, ha existido un esfuerzo por el reconocimiento de sus derechos, así lo manifiesta Milka Castro (2008):

La presión internacional ha jugado un papel importante al instituir un marco normativo que ha sido ratificado por varios Estados modificando sus constituciones y sus leyes, mientras los pueblos indígenas avanzan en el fortalecimiento de sus redes con denuncias sobre la devastación a la que están sometidos sus recursos naturales, la apropiación de sus territorios y las draconianas sanciones por parte del Poder Judicial (p. 21).

Las intervenciones de Organismos Internacionales (OI)<sup>4</sup> se han concretado en documentos, instituciones e instrumentos como:

La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (UNDRIP) de 2007, la creación del Foro Permanente de las Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas (UNPFII), el Mecanismo de

---

<sup>4</sup> Son asociaciones o grupos cuya acción no se limita a un país. Tiene objetivos relacionados al bien común, por ejemplo: el cuidado del agua, los bosques, la defensa de los derechos. Poseen una estructura permanente. Se clasifican en gubernamentales y no gubernamentales. Véase Concepto.de (s.f.)

Expertos sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (EMRIP), y el relator especial de la ONU sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (UNSR) (Banco Mundial, 2018, párrafo 8).

La pobreza y la reducción de su espacio productivo, ya sea por el mercado, expropiación o destrucción, son problemas cotidianos de los pueblos indígenas a nivel global, donde también se enfrentan a la segregación y/o marginación sufrida por la sociedad en general, además de la persecución o sanción por parte de instituciones gubernamentales ante la exigencia del respeto de sus derechos (Catro Lucic, 2008).

La agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, contiene un total de 17 objetivos con 169 metas para la erradicación de la pobreza, con objetivos transversales de las esferas sociales, económicas, ambientales y políticas (Organización de las Naciones Unidas, 2015), donde 73 metas tiene relación con los pueblos indígenas y sus derechos. Los indicadores mundiales para el Desarrollo Sostenible relacionados con los derechos indígenas son los siguientes:

Los relacionados con la dimensión colectiva de los derechos sobre la tierra (meta 1.4 y 5.a), los ingresos de los agricultores a pequeña escala (meta 2.3), el acceso de los niños indígenas a la educación (meta 4.5) y la no discriminación (meta 10.3) (Foro Permanente para las cuestiones indígenas, s.f., párrafo 5).

La marginación de los pueblos indígenas también se encuentra entre los científicos. La idea de concebir el mundo como un todo, sin particularidades, hizo posible tal efecto entre los académicos. “Las divisiones de las ciencias sociales fueron heredadas de una ideología liberal dominante en el siglo XIX” (Catro Lucic, 2008, p. 23). Las teorías liberales inhibieron las posibilidades de concebir un mundo plural provocando la infertilidad de la captación de la complejidad de las realidades sociales (Catro Lucic, 2008).

En el contexto de México, los indígenas siguen viviendo en la pobreza y el olvido. La Comisión Nacional de los Derechos humanos (2016) reconoce esta condición de los pueblos indígenas:

Esta Comisión Nacional es consciente de la condición de vulnerabilidad de los pueblos y comunidades indígenas en México, quienes aún en la época contemporánea sufren violaciones a los derechos humanos. Actualmente se encuentran en una situación de discriminación estructural, así como en desventaja socio-política y económica respecto del resto de la población (p. 2).

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) elaboró estimaciones de la condición de pobreza multidimensional de los pueblos indígenas. En 2012 la población hablante de lengua indígena en situación de pobreza representaba el 76.8% con respecto a la población no hablante con el 43.0%, en lo referente a la pobreza extrema la diferencia entre uno y otro grupo se dispara aún más, 3.8% para la segunda en comparación de un 38.0% (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2014). Las carencias sociales entre uno y otro grupo siguen la misma extensión, agregándole una percepción de ingresos inferior al salario mínimo.

A ello contribuye que seis de cada diez HLI tienen al menos tres carencias sociales, mientras que esta situación se reduce a la tercera parte entre las personas no hablantes. Por otro lado, la mitad de la población hablante tiene ingresos inferiores al costo de la canasta básica alimentaria, contrario a 17.9 por ciento de población no hablante en la misma condición (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2014, p. 12).

En este sentido, el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) se alzó en armas el 1 de enero de 1994 contra el gobierno mexicano. Este hecho puso bajo la lupa internacional al país y provocó inquietud entre la población. Cuando tomaron la ciudad de San Cristóbal, en Chiapas, proclamaron la razón de su lucha: “acabar con el racismo, la marginación y la exclusión” (León-Portilla, 2011, p. 109) de todos los indígenas de México.

El EZLN y el gobierno mexicano llegaron a un acuerdo, el “Acuerdo de San Andrés”, el 6 de febrero de 1996, en dónde estuvieron presentes diferentes actores y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales. Los acuerdos, a grandes rasgos, se centraron en el cambio de la relación de los pueblos y comunidades indígenas y el Estado, cambios que debían ser concretados en reformas constitucionales. Estas últimas consistían en: reconocimiento de la pluralidad del país, la libre determinación de los pueblos, establecimiento de las comunidades indígenas como entidades de derecho público, respeto de los usos y costumbres y la promoción de la educación bilingüe (León-Portilla, 2011).

Lo anterior se consolidó con la reforma al artículo 2 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el año 2001 para incluir y reconocer que “los pueblos y comunidades indígenas de México constituyen un conjunto social pluriétnico y multicultural, son portadores de identidades, culturas y cosmovisiones que han desarrollado históricamente” (CNDH, s.f, párrafo 1); este hecho marcó un momento importante en la lucha de los indígenas para ser reconocidos como miembros de la nación mexicana y en igualdad de derechos. El segundo párrafo de dicho artículo expresa lo siguiente:

La Nación tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas que son aquellos que descienden de poblaciones que habitaban en el territorio actual del país al iniciarse la colonización y que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas (CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, 2019).

El artículo 2 también reconoce la autonomía política de los pueblos indígenas para elegir a sus representantes conforme a sus usos y costumbres, respetando los derechos de género, y establece las responsabilidades del gobierno federal y local para con ellos (CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, 2019). Algunas responsabilidades son:

- Respetar su autodeterminación y autoorganización.

- Conservar sus usos y costumbres, lengua, conocimientos e historia.
- Garantizar el derecho a disfrutar de sus tierras.
- Tener una defensa legítima y efectiva ante procesos judiciales.

Las luchas de los pueblos y comunidades indígenas no van en la dirección de regresar a la vida prehispánica, sino al reconocimiento y aceptación en la vida política y social del país. “No se trata de recuperar una civilización aldeana, sino de reconstruir los espacios necesarios para el desarrollo de una civilización actualizada, vigente hoy y proyectada hacia el futuro” (Bonfil Batalla, 1987, p. 242). Para eso, los esfuerzos y logros de ellos no deben quedar en letra muerta, es necesario garantizarles un lugar en los espacios de toma de decisión, como las cámaras legislativas, y ser tomados en cuenta durante todo el proceso de las políticas públicas y los programas que los afecten, por ejemplo, el Tren Maya.

## 1.2 Historia

Los pueblos chontales de la época prehispánica se asentaban cerca de los ríos Candelaria, Usumacinta, Chilapa y Grijalva. Aprovechando los arroyos secundarios para minimizar daños por desastres naturales por las largas temporadas de lluvias (duraban alrededor de 10 meses) e inundaciones. Además, les permitía llevar un calendario por estaciones para la obtención de alimento y recursos (Pérez Sánchez, 2007).

Es una zona difícil por su extrema configuración acuática. Macuspana, Centla y Nacajuca son territorios de las desembocaduras de los ríos Grijalva, Usumacinta y de sistemas menores. En la zona hay canales, lagunas y corrientes. Hay también pantanos y vegetación identificada como popal, tular, jahuactal y manglar. Antaño predominaba ahí la selva tropical húmeda, casi impenetrable (CDI, 2018, párrafo 2).

El ecosistema de la región centro de Tabasco condicionó la organización social, económico de los chontales. Su dieta tenía una rica variedad de crustáceos, moluscos y peces, tubérculos como el camote y sin olvidar el maíz. De igual modo, se formaron en la navegación (Pérez Sánchez, 2007).

Era un pueblo agricultor, cultivaba los terrenos de humedad a medida que las aguas se iban retirando de las inundaciones anuales, de tal manera que siempre disponían de maíz nuevo; también fueron grandes comerciantes. La pesca se realizaba tanto en el mar como en la inmensa red acuática de los llanos (CDI, 2018).

A partir de diversas rutas fluviales y con sede de su poder en Potonchan, construyeron una compleja red de comercio cubriendo grandes distancias de Tabasco a Chiapas, Soconusco, Guatemala y el Altiplano Central (Flores López, 2006).

Por ellas circulaba sal, palo de Campeche, miel, cera, tejidos de algodón, entre otros, que provenían de Yucatán; de Chiapas llegaban el ámbar, plumas de quetzal y textiles de manufactura zoque; desde el Petén, plumas, pieles, sal; de Oaxaca, productos de oro; del Altiplano Central y sus provincias llegaban esclavos, atavíos de lujo para los señores, adornos de metal, obsidiana, pieles, hierbas olorosas y plantas medicinales. (Flores López, 2006, p. 8)

Juan del Grijalva inició contacto con el pueblo chontal en 1918. En 1919, Hernán Cortés viaja a territorio de dicho pueblo para entrevistarse con su señor, Tabasco, sin embargo, no existieron acuerdos y en el mes de marzo tuvieron una batalla en Centla. Ante las armas de los invasores, los chontales no pudieron ganar y como consecuencia entregaron tributos y mujeres a los vencedores, entre ellas Malintzi (CDI, 2018). Después de la conquista de Tenochtitlán, Hernán Cortés realizó un viaje de regreso a las Hibueras<sup>5</sup> pasando por Tomalan (Tonalá) y Ahualulcos, Cupilco y Nacajuca (Pérez Sánchez, 2007).

Para 1540, el patrón de asentamiento cambió debido a la política de congregación; el objetivo era agrupar la población dispersa en “comunidades” políticas, con el fin de reducir las rebeliones, facilitar la evangelización y mantener el control administrativo y fiscal (Pérez Sánchez, 2007, p. 38).

---

<sup>5</sup> Cortés relata la expedición en la Carta de Relación de 1526 para el emperador Carlos V.

Consumada la conquista, los españoles iniciaron un proceso de colonización por medio de las encomiendas. Los encomenderos exigían a los conquistados tributos tales como “cacao, maíz, gallinas y tiempo después, en maíz y dinero” (Pérez Sánchez, 2007, p. 40). Además de abastecer a la población blanca de “cal de ostión, vigas y puntales de mangle, carbón y pescado; llegaban a los desembarcaderos en sus cayucos a vender y comprar mercancías; evitaban el contacto con blancos y mestizos.” (CDI, 2018)

Melchor de Alfaro Santa Cruz realiza el primer mapa de Tabasco para el rey Felipe II de las Españas (Salazar Ledesma, 2008). En dicho trabajo cartográfico se pueden apreciar los asentamientos de Nacajuca: Tuptla (Tucta), Mazateupa, Huaitalpa (Guaytalpa), Tecolutla (Ticoluta), Huatacalco (Guatacalca), Olguatitan (Olcuatitan), Tapocingo (Tapotzingo), Ojiacaque, (Oxiacaque), y el mismo Nacaxuxuca (Nacajuca), véase figura 2 (Lara Blanco & Vera Cortés, 2017). Nacajuca fue considerado como el núcleo de la cultura chontal y en 1614 se fundó su primera iglesia, hecha de palma y jahuacte (CDI, 2018).

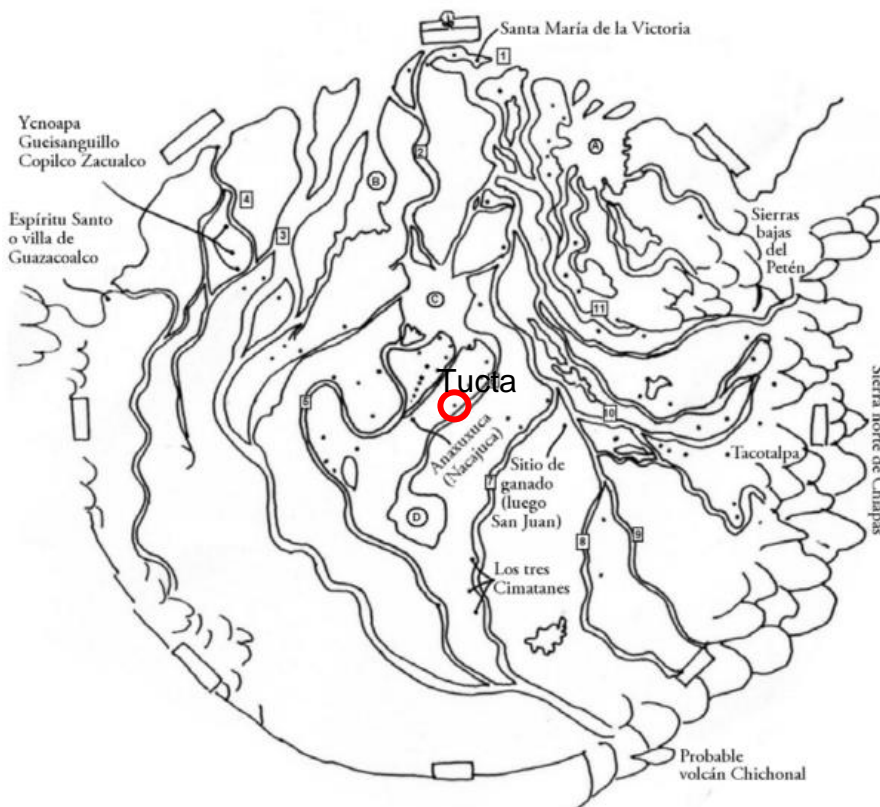


Figura 2 Esquema del plano de la provincia de Tabasco de 1579 (Salazar Ledesma, 2008).



La población de los chontales fue reducida drásticamente en menos de un siglo en aproximadamente un 95%. “De los 160 mil indígenas que se calcula habitaban la zona al momento del contacto, en 1549 habían 13, 574, y para 1579 quedaban sólo 8, 766” (Flores López, 2006, p. 9). Para finales del siglo sólo quedaban 11 pueblos chontales en el Estado de Tabasco: Chilatempa (barrio de Mazateupa), Guatacalca, Guaytalpa, Mazateupa, Ocuiltzapotlán, Olcuatitan, Oxiacaque, Tamulte de la Sabana, Tapotzingo, Tecoluta y Tucta (Pérez Sánchez, 2007).

Los españoles modificaron las actividades productivas de la región. Introdujeron la ganadería con especies como el ganado vacuno, el equino, el mular, el porcino y el aviar (Pérez Sánchez, 2007). Creció la tala del palo de tinte y la explotación del cacao (CDI, 2018). “En la Chontalpa se dedicaron a la producción intensiva de cacao, mientras que en la costa y en la sierra al transporte de mercancías, animales y personas, que los indios tenían que transportar en hamacas” (Flores López, 2006, pp. 9-10). Estas actividades económicas fomentaron la expropiación ilegal de las tierras de los indígenas. “La ampliación de la ganadería y la explotación maderera propiciaron el despojo de tierras de la población indígena, que fue arrinconada a las tierras inundables y el pantano.” (CDI, 2018).

En el siglo XVIII la Chontalpa empezó a ser de nuevo atractivo para los hacendados gracias a la disminución de ataques piratas y a la recuperación demográfica de los indígenas, lenta y moderada. Sin tierras y con una población reducida, los indígenas iniciaron un proceso de la venta de la fuerza de trabajo para poder mantener a sus familias (Flores López, 2006).

A principios del siglo XIX y hasta la primera mitad del mismo, el chontal de Tabasco se hablaba en 10 de los 17 municipios del estado. Para finales de ese mismo siglo, los indígenas representaban menos del 10 por ciento de la población total (Flores López, 2006, p. 12).

A mediados del siglo XX, el plátano y el cacao recuperaron su importancia comercial y con ella aumentó su producción en masa. Las principales haciendas dónde trabajaban los chontales son La Ribera, La Libertad en Frontera y Cárdenas, recibiendo un salario de 25 centavos por jornal, con un horario de trabajo de más

de 12 horas (Pérez Sánchez, 2007). Otro lugar de trabajo importante fueron los ingenios azucareros (Lara Blanco & Vera Cortés, 2017). Sin embargo, los chontales mantuvieron una economía tradicional basada en el autoconsumo.

La actividad principal era la agricultura, aunque en otros lugares la pesca era y, en algunos casos aún lo es, la actividad principal; a la vez, había actividades complementarias, como la producción de artesanías, la cría de animales domésticos, la ganadería a muy baja escala y el trabajo a jornal dentro de las localidades o fuera de ellas. El papel de este fenómeno era estrictamente complementario... (Flores López, 2006, p. 13).

En 1960, la política agraria mexicana priorizó la actividad ganadera por encima de la agrícola iniciando una competencia importante de ambos sectores como actividad fundamental en la economía del país. En Tabasco intensificó la deforestación de la región, “de 1960 a 1970 se pierden 365,314 hectáreas, en 10 años se redujo el 60% de monte” (Pérez Sánchez, 2007, p. 42).

Este cambio en la actividad productiva significó una modificación importante en el ecosistema del territorio de los chontales, por ejemplo: reducción de la población de peces y la modificación de los tiempos de cultivo, donde pasa a ser una actividad complementaria ante la ausencia de fuentes de trabajo o por la escasez de alimentos (Flores López, 2006).

Para subsanar las afectaciones por la actividad ganadera, en 1963 se implementó el Plan Chontal con la finalidad de realizar obras de control y drenaje, construir vías de comunicación y viviendas, rehabilitar los campos, reestructurar la tenencia de la tierra, diversificar cultivos, repartir tierras, crear programas de investigación, asistencia técnica y social, así como planes de crédito agropecuarios (Pérez Sánchez, 2007).

La actividad petrolera en Tabasco inició desde los años cincuenta, pero con una producción moderada. Fue hasta 1970 cuando la actividad ganadera de la entidad fue minimizada por esta actividad y demandó mano de obra para la construcción de la infraestructura de Petróleos Mexicanos (PEMEX), medios de transporte y la ampliación o construcción de nuevas casas para recibir a la mano de obra calificada

que, terminada las construcciones, serían los responsables de manejar y administrar las instalaciones (Pérez Sánchez, 2007; Flores López, 2006). Concluidas las labores de construcción, el desempleo inició una curva hacia arriba con una rápida aceleración.

La actividad petrolera modificó sustancialmente los ámbitos económicos, políticos, sociales y el medio ambiente del estado de Tabasco. Los indígenas chontales debían trasladarse a las ciudades para vender su fuerza de trabajo ante la falta de oportunidades y apoyos en el campo, muchos decidieron migrar generando nuevos centros o núcleos de población (Pérez Sánchez, 2007). La organización social pasó de ser una sociedad cooperativa e integral a una individual y competitiva.

La unidad familiar basada en lazos de parentesco extensos y en mecanismos de cooperación, ayuda mutua y redistribución, tiende a transformarse ante la disminución de la agricultura como actividad predominante, la incorporación gradual a sistema de empleo remunerado y la competencia (CDI, 2018).

Otras consecuencias fueron “una derrama monetaria en la región que, aunado a la proliferación de fenómenos como el alcoholismo, permitió la influencia de religiones evangélicas o protestantes y el deterioro del entorno ecológico” (CDI, 2018). En cuanto al medio ambiente, “se afectaron tierras por instalaciones de explotación, hubo derrames de petróleo crudo, sales, aceites, emulsiones, contaminación atmosférica, etcétera.” (Flores López, 2006, p. 15).

Las comunidades indígenas chontales sufrieron cambios en su modo de vida, cultura y tradición gracias a las transformaciones de las actividades económicas de la región. La organización familiar se vio afectada, anteriormente los hombres se dedicaban a la pesca y la agricultura para el autoconsumo y las mujeres al cuidado de la casa, la educación de los hijos, crianza de animales de traspatio y a la producción de artesanías.

Con los años, las mujeres debían buscar trabajo como empleadas domésticas o en comercios, maestras, cocineras o secretarias y los hombres como peones, jornaleros, periodistas o en la administración pública, como actividad principal,

dejando a la agricultura y pesca como actividad complementaria (Flores López, 2006).

En mayor o en menor medida, estas transformaciones han estado vinculadas a los grandes procesos socioeconómicos que han tenido lugar en el estado de Tabasco. Sin duda uno de estos procesos, la actividad petrolera, ha sido el de mayor impacto en los hábitos, costumbres y modos de organización tanto para los sectores mestizos, como para los indígenas de Tabasco. [...] Los daños al medio físico, sin embargo, no fueron exclusivos de la actividad petrolera ni se iniciaron con ella. La degradación ambiental fue resultado sobre todo de una intensa deforestación y de la transformación del régimen hidrológico regional, antes de la intensificación de la explotación petrolera. [...] La absorción de la labor femenina en el sector servicios ha provocado graves problemas a nivel familiar y de formación de pajas al interior de las comunidades. Al parecer, la independencia económica que están obteniendo las mujeres está vulnerando en alguna medida la autoridad del rol masculino (Flores López, 2006, pp. 13, 15 y 19).

El gobierno de Tabasco jugó un papel primordial en el proceso de aislamiento, control y exterminio de los pueblos chontales. Durante todo el siglo XX agravó la integridad de los pueblos indígenas al impulsar leyes contra el uso de su vestimenta tradicional y su lengua (Gobierno del Estado de Tabasco, 2015). “Esto causó un proceso de castellanización y bilingüismo. La invisibilidad llegó a tal grado, que en los censos de 1940-1979 la población indígena formó la categoría de ‘otros’ en Tabasco” (Lara Blanco & Vera Cortés, 2017, p. 729).

Los Yokot’ano’b sufrieron injurias y una segregación estructural. En el siglo XXI apenas han recibido atención por parte de las autoridades de los tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal). Sin embargo, ellos mismo se han desconocido como indígenas por el miedo de verse discriminados. Lo anterior es reflejado en las encuestas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), al cohibirse al hablar su lengua en espacios públicos fuera de su territorio o en presencia de extraños. Para mitigar esta problemática algunos miembros de las

comunidades han iniciado proyectos de promoción de la cultura y difusión de la lengua a través de las redes sociales como Facebook.<sup>6</sup>

Aún más, a pesar de la cercanía y el conocimiento de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), presidente de México en 2020, de las condiciones socioeconómicas de este grupo indígena y de tener a un tabasqueño como subsecretario de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural Territorial en la Secretaría de Bienestar, Javier May Rodríguez; la Secretaría de Bienestar determinó la inexistencia de comunidades indígenas en Tabasco en 2019 y modificó las reglas de operación a los programas de apoyos a este grupo de la población (Guzmán, 2019).

### **1.3 Los Yokot'ano'b en el siglo XXI**

Los pueblos chontales forman parte de los municipios de Tabasco agrupados por delegaciones municipales. Eligen a sus representantes por sus usos y costumbres, aplicando los principios democráticos. En cuanto a su religión, con la evangelización de la religión católica se mezclaron creencias entre la antigua y la nueva fe, conservando las preferencias, creencias y devociones a seres sobrenaturales relacionadas con su entorno, ejemplos de la antigua fe son: “Doña Bolom (Ix Bolom) es la dueña del mar y visitada por seres voladores, “hombres tigre” y “mecaguas”. Ix Bolom también puede ser la luna, relacionada con la fertilidad. yumkaa, chwakiok, chibompam, etc.” (CDI, 2018). Con relación a la iglesia católica son San Isidro Labrador y San Marcos considerados benefactores de los agricultores, San Sebastián y San Francisco para los pescadores (CDI, 2018).

Con relación a lo anterior, las fiestas de las comunidades chontales es un momento importante, en ellas se muestran su música, danza, ritos y comida. Los tamborileros son los músicos tradicionales, acompañan danzas como el Baila Viejo, Caballito Blanco, Gigante Goliat, Gigante y el Caballito y la danza ritual del Pochó. Ejecutan instrumentos como tambores (de distintos tamaños, elaboradas con madera de macuilis y piel de becerro o venado), flautas de carrizo, maracas, sonajas y el tunkul.

---

<sup>6</sup> Véase De la Cruz Hernández (2020).

Este último instrumento tiene un mayor valor, “es un tambor hecho de madera de caoba en forma alargada” (CDI, 2018), sin embargo, tiene un grado alto de dificultad para elaborarse, reduciéndose considerablemente su producción, pasando a convertirse en un instrumento exclusivo y utilizado sólo en ceremonias importantes (CDI, 2018).



*Fotografía 1 Pueblo Indígena chontal de Tabasco. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Sergio Luis Contreras, 2014. Fototeca Nacho López (CDI, 2018).*

El vestido tradicional de los hombres se compone por un pantalón y una camisa de manta, un paliacate y un sombrero de guano. El de la mujer se componía de una falda, dejando el tronco superior del cuerpo descubierto. En la segunda mitad del siglo XX, se modificó u oficializado la vestimenta de las mujeres, quedando de la siguiente forma, como se muestra en la fotografía 1:

... una falda amplia de percal o zaraza floreada que termina con un holán muy recogido, llamado arandela, que debe tener un guardapolvo. Debajo de la falda se llevan enaguas o fustán blanco con encajes, la blusa o camisa blanca lleva tira bordada en punto de lomillo, de colores variados, con dibujos de flores y animales; se puede bordar sobre fondo negro o cualquier otro color; lleva mangas cortas con un cuadrado en la parte inferior de la manga. Como accesorios se usa un paliacate rojo, prendido del lado derecho de la cintura y colgado sobre la falda. También se usa un rebozo de color vivo y brillante. Los zapatos son negros cerrados de tacón pequeño. La mujer peina sus trenzas o turush y las adorna con listones de colores, con los cuales se hace un chongo con un moño y un tulipán rojo del lado izquierdo y en el derecho se coloca peinetas, lleva argollas o aretes y collares dorados. (CDI, 2018)

La actividad artesanal sigue vigente, pero se va perdiendo conforme los adultos con el conocimiento para elaborarlas van muriendo o son incapacitados para fabricarlas. Son pocos jóvenes los participantes de dicha actividad. Hoy día, se pueden comprar en las comunidades muebles, tambores, máscaras, canastas, bolsos, sombreros, petates, flautas y cayucos a escala; aún más sofisticados animales disecados, ollas, comales, cinturones, bolsas y carteras a base de piel de animales como de lagarto, ganado o serpiente (CDI, 2018). En la fotografía 2 se aprecia un taller de tambores artesanal tradicional.



*Fotografía 2 Pueblo Indígena chontal de Tabasco. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Teúl Moyrón, 2004. Fototeca Nacho López, (CDI, 2018).*

Su dieta actual se conforma por el maíz, el cacao, el arroz, el plátano y numerosos vegetales; además de carne de res, cerdo, pollo y pavo; especies acuáticas como peces, pejelagarto y la tortuga o pochitoque. Su gastronomía está representada por: el pescado frito, el puchero (preparado con carne de res en caldo acompañado de zanahoria, calabaza, chayote y yuca), tamales (de chipilín de masa colada, de frijoles y de masa dura), huliche (utilizado en rezos, se prepara el maíz en forma de atole y se le echa carne de res o de pollo, se acompaña con semillas de calabaza, chile amashito y manea) y tortillas (con un diámetro entre 22 y 28 cm, a veces mezclado con plátano o rellenos de queso con camarones que se cosen en comales de barro). Su principal bebida es el buk'a, pozol en español, elaborado con maíz (el blanco) y cacao (de chorote) (CDI, 2018).

Habría que decir sobre la importancia de la medicina tradicional para los chontales. Muchas veces combinan tratamientos a base de ritos y/o plantas con los medicamentos de la medicina institucional. Para ellos, las enfermedades son causadas por una quebradura del orden cósmico (CDI, 2018).

En suma, este capítulo fue una presentación y una reconstrucción histórica del pueblo chontal. Se logró identificar su tradición agrícola y piscícola, además de la experiencia en la elaboración y venta de artesanías. Sin embargo, el cambio de las actividades económicas desencadenó una transformación en la vida del chontal.

Los hombres empezaron a migrar para conseguir trabajos en ingenios y haciendas, primeramente, y después a la ciudad, donde se desempeñaron como obreros o prestadores de servicios (limpieza, burócratas, entre otros) en el gobierno y las universidades. Las mujeres tuvieron la necesidad de empezar a trabajar fuera del hogar para contribuir en el gasto, como empleadas domésticas, secretarías o maestras. Las actividades fuera de sus comunidades era un complemento esencial para sobrevivir, pero realizando actividades agrícolas o piscícolas en los ratos libres.

En el siglo XXI, las yoko ixikob (mujeres verdaderas) y los yoko yinikob (hombres verdaderos) se esfuerzan por salir adelante, sin olvidar sus costumbres y tradiciones. Las actividades artesanales como la elaboración de los instrumentos tradicionales, la fabricación de muebles y objetos de decoración o uso cotidiano siguen presentes en las comunidades. Pero la devaluación de su trabajo y el aumento de la pobreza económica hace poco atractiva dicha actividad, colocándolo en un lugar peligroso del abandono y olvido.

Por consiguiente, el indígena chontal se ha visto forzado a modificar sus hábitos de vida. Se ha enrolado en el desarrollo del Estado, donde aún busca un espacio para ser reconocido y respetado. Ha logrado mezclar las actividades fuera de la comunidad y dentro de la comunidad. Conserva la esperanza de ser ayudados a mejorar sus condiciones de vida, con la intervención del gobierno y, sobre todo, del presidente en turno, Andrés Manuel López Obrador. Pero llegará el momento en que sólo el mismo pueblo se pueda ayudar a sí solo, porque las actividades comunitarias y el trabajo en grupo son distintivos de este pueblo.



## CAPITULO II. EL POBLADO TUCTA

El poblado de Tucta se ubica en el municipio de Nacajuca, se localiza en las coordenadas geográficas “Longitud 18° 11' 38.6”, Latitud -92° 59' 43.5”, Altitud 6 metros sobre el nivel del mar” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.). Colinda al sureste con la cabecera municipal, Nacajuca y al noreste con el poblado de Mazateupa. Los mayores cuerpos de agua circundantes son Río Nacajuca y La Ramada, como se puede apreciar en la figura 3.

Por su altitud, el tipo de relieve es de llanura. Su tipo de suelo se divide entre vertisol y gleysol. Tiene extensiones del tipo de vegetación de pastizal y popal (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.). Tiene un clima de tipo cálido húmedo, con periodos de cuantiosas lluvias durante los meses de agosto a noviembre.<sup>7</sup> Forma parte de la olla de la Chontalpa, región conformada por los municipios de Nacajuca, Jalpa de Méndez y Cunduacán, llamada así por sus largas inundaciones (Lara Blanco, 2016).



Figura 3 Mapa de Tucta. Elaborado por Google Maps (s.f.), los nombres son elaboración propia.

<sup>7</sup> Con los efectos del cambio climático en el siglo XXI, las épocas de lluvia han incrementado y variado de un año a otro. Así, podemos encontrar periodos breves de lluvia entre julio y agosto, más fuertes en septiembre, noviembre y principios de diciembre y esporádicas precipitaciones en enero y febrero.

Los rasgos físicos de sus pobladores son similares a de los otros yoko yinikob y yoko ixikob: "...estatura de 155 a 159.9 cm., el color de piel es café, la textura del pelo es lacia. [...] complexión regular, con cara semiredonda, ojos color oscuro y pelo abundante en la cabeza pero vello casi nulo en otras partes del cuerpo" (Correa Díaz, et al., 1996, p. 70).

## 2.1 Historia

La historia prehispánica de Tucta no ha sido revelada en su totalidad. Existen indicios de su fundación aproximadamente en los 1100 de nuestra era, pero hasta ahora los datos históricos son sólo especulaciones. La memoria colectiva de la comunidad describe a Tucta como una isla, permaneciendo la mayor parte de la tierra bajo el agua durante varios meses debido a las lluvias e inundaciones. Esto último se corrobora con el mapa realizado por Melchor de Alfaro Santa Cruz en el siglo XVI, dónde se menciona una duración de 10 meses con lluvia, abundancia de diversos cuerpos de agua, mosquitos y variedad de especies de animales (Lara Blanco, 2016).

Los españoles pasaron por las tierras de Nacaxuxuca en 1524.<sup>8</sup> Al año siguiente, los pobladores de Tucta recibieron, por parte de ellos, un cuadro de la corona real española como muestra de agradecimiento al participar en la pacificación de la región, ganándose el nombre de Corona de Tucta (INAFED, s.f.; Correa Díaz, et al., 1996). Los mayores cuentan que dicho cuadro fue llevado por investigadores para ser estudiada, pero jamás regresaron y desconocen su ubicación.

Según la tradición oral, Tucta se ubicaba en las tierras conocidas ahora como la Sábana<sup>9</sup>, cerca de los cauces de La Ramada. Los españoles querían aprovechar la ubicación estratégica del pueblo para dominar al resto de las comunidades,

---

<sup>8</sup> Véase el apartado "Historia" del capítulo I. Los Chontales de Tabasco o Yokot'ano'b.

<sup>9</sup> Hoy día son tierras utilizadas para el cultivo y la ganadería.

estableciendo su centro de poder ahí. Sin embargo, el río se secó y se optó por Nacajuca, tal como lo conocemos hoy.<sup>10</sup> La leyenda al respecto dice:<sup>11</sup>

... creían que una mujer llamada Ix-Bolom, que acostumbraba a bañarse en el río, tenía pacto con los españoles y a quien le atribuían la causa de la invasión. Un día la mujer desapareció del lugar, lo que ocasionó que el río se secara y que los españoles se fueran del pueblo (Pérez Sánchez, 2007, p. 46).

No obstante, los factores del cambio de la posición del pueblo fueron el miedo a los españoles, el saqueo por parte de piratas y el cambio de las especies a tributar.

La historia de Tucta en la época colonial no ha sido del todo estudiada. El encomendero en 1579 fue Fernando de Villegas recibiendo como tributo cacao, gallinas y maíz. Las viviendas se construían a base de guano y jahuacte (Pérez Sánchez, 2007).

Existía una construcción prehispánica de tierra, una pirámide que al quedar abandonada se conservó como un montículo, en el área cercana en donde se ubica actualmente la primaria de la comunidad, ahí se concentraron en un primer momento los pobladores. Tucta fue miembro del partido de Nacajuca<sup>12</sup> el 17 de noviembre de 1852 (INAFED, s.f.).

Durante el siglo XIX y el XX los indígenas fueron considerados salvajes. Para culturizarlos era necesario educarlos y emplearlos en fincas para hacerlos productivos. En Tabasco se realizó el Congreso indígena de Raza Chontal, del 20 al 22 de diciembre de 1939; en él se discutió la construcción de escuelas rurales para enseñarles técnicas de sembrado y, para el caso de Tucta, la fabricación de artesanías (Lara Blanco, 2016).

---

<sup>10</sup> En el trabajo de José Manuel Pérez se habla que la ubicación del pueblo de Tucta estaba en Pueblo Viejo, pero al preguntar con diversos pobladores e investigadores no encuentro nada al respecto.

<sup>11</sup> Ix-Bolom es un personaje importante de la narrativa del pueblo (Véase Capítulo I. Los Chontales de Tabasco o Yokot'ano'b.). Algunos la consideran un ser mítico parecido a las sirenas. Otros que fue la Malinche.

<sup>12</sup> En 1863 se decretó a Nacajuca como villa y hasta 1971 se elevó su rango a ciudad (INAFED, s.f.).

Los Yokot'ano'b de Tucta sufrieron por dos factores durante todo el siglo XX. El primero la falta de tierras aptas para el cultivo y el segundo de inundaciones constantes. Para resolver el primero, en la década de los 30 hicieron peticiones para el reparto ejidal recibiendo respuesta cuatro décadas después, pero con tierras inundables (Pérez Sánchez, 2007).<sup>13</sup>

En cuanto al segundo, condicionó su estilo en varios factores, por ejemplo, el medio de transporte principal era el cayuco para viajar por los cuerpos de agua. Desarrollaron la pesca artesanal utilizando herramientas como paños, la atarraya, yaguales y linternas de petróleo. Además, en el poco periodo de sequía sembraban maíz y frijol, mayoritariamente, para el autoconsumo de las familias utilizando macanas, machete recto, garabato, lima, cuchillo y un morral para las semillas; juntaba leña y cortaban guano para construir casas (Pérez Sánchez, 2007; Lara Blanco, 2016).

En la segunda mitad del siglo XX, los indígenas chontales empezaron a migrar a causa de falta de tierras y trabajo. Llegaban a una comunidad en Cunduacán para ser transportados a los ingenios azucareros (en el municipio de Cárdenas) y fincas de cacao (en Comalcalco).

Los varones salían en los meses de siembra, febrero y septiembre, y zafra, abril y diciembre. Para los años 70, empezaron a migrar a la ciudad para buscar trabajo como peones de albañiles. Se estima que en 1976 al menos 80 miembros de la comunidad salían diariamente en busca de oportunidades de trabajo (Pérez Sánchez, 2007; Lara Blanco, 2016). A finales del mismo siglo, los problemas sociales de la comunidad de Tucta eran bastantes graves y diversos. Algunos de ellos eran la desnutrición, alcoholismo, falta de atención médica, analfabetismo, deserción escolar y falta de trabajo (Pérez Sánchez, 2007).

Tucta contaba con una escuela atendida por dos profesores federales bilingües. Era una escuela primaria incompleta con sólo tres grados. Cuando el niño deseaba terminar sus estudios elementales pasaba al Centro de

---

<sup>13</sup> Véase Lara Blanco, 2016, pág. 30.

Integración Social que se encuentra en Jalpa de Méndez, aunque desgraciadamente la mayor parte de los niños de Tucta no lo hacían, ya que se requería de su colaboración en el trabajo para el sostenimiento de la familia (Correa Díaz, et al., 1996, p. 73).

Las casas tradicionales de los Yokot'ano'b consistía en una "planta rectangular, con muros de varas de jahuacte sin amarrar, techo de palma a dos aguas, una o dos puertas de madera y en ocasiones de una ventana, el piso es de tierra firme aplanada" (Correa Díaz, et al., 1996, p. 74). Dependiendo del nivel económico de la familia, se complementaba con una choza utilizada para la cocina. Asimismo, todos tenían un solar dónde se habilitaba una letrina, se criaban animales domésticos, como gallinas, patos y cerdos, y se cultivaban hortalizas o cultivos de poca monta (Lara Blanco, 2016; Correa Díaz, et al., 1996).

Para los años 90, las casas de los chontales de Tabasco empiezan a sufrir modificaciones gracias al conocimiento adquirido en los trabajos de albañilería. Se utiliza ladrillos para las paredes, sin escalar, el techo estaba hecho de tejas sostenidos por un armazón de vigas de madera. Conserva sus dimensiones rectangulares, con una puerta y dos ventanas en la parte de enfrente, atrás de la casa se sigue conservando la cocina de forma tradicional (Correa Díaz, et al., 1996). Véase la fotografía 3.



*Fotografía 3 Cocina de un hogar chontal. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*

Los muebles del hogar de los chontales eran, en su mayoría, rústicos y poco numerosos. Los habitantes del lugar tenían una o más camas de madera, con un

tapete elaborado de guano y palos en las cuatro esquinas, para colgar el pabellón que les funcionaba como protección contra los mosquitos. Tenían una mesa para comer, una a dos sillas, bancos largos o pequeños, una mesa con función de altar para sus estatuillas de los santos católicos, un par de repisas para el radio y el quinqué, y la hamaca (Correa Díaz, et al., 1996).

En 1977 se implementó el programa de los Camellones Chontales. Este año marcaría profundamente a la comunidad, no sólo por la implementación de dicho programa, también por el papel que AMLO jugaría en la política estatal y nacional.

AMLO llegó muy joven a las tierras chontales de Nacajuca para encargarse de la dirección del Instituto Nacional Indigenista (INI)<sup>14</sup>. Los indígenas chontales hablaban con él con cautela y poca confianza, gracias a los engaños e incumplimiento de las propuestas hechas en campaña por parte del gobierno (López, 2018). Pero su estilo de trabajo y los programas y proyectos que gestionó y/o implementó le ganaron la confianza de los Yokot'ano'b. Así lo constata Arturo Gómez-Pompa (2016) al trabajar en la implementación de los Camellones Chontales: “Lo que fue muy claro para nosotros fue la estrecha comunicación de los chontales con Andrés Manuel López Obrador, lo que facilitó mucho el trabajo en la región” (p. 132). De igual forma, en una entrevista con don José Reyes Arias Román, uno de los líderes indígenas de los camelloneros, dice:

Fue idea de Andrés Manuel. Ahí está su obra. Cuando llegó lo primero que hizo fue un taller de artesanías en donde fabricábamos tambores, máscaras y flautas. Luego nos dejó los camellones. También impulsó los créditos a la palabra y solicitó una tienda Coplamar (de la Distribuidora Conasupo) para la comunidad. [...] No le importaba si llovía o había lodo. Era muy madrugador y te atendía así fueras a la una de la madrugada a su casa, porque vivió aquí en la comunidad (López, 2018, párrafos 9 y 13).

---

<sup>14</sup> La Ley de Creación del INI fue decretada el 4 de diciembre de 1948, es abrogada por la Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) el 21 de mayo de 2003 y, de igual forma, es abrogada el 4 de diciembre de 2018 por la Ley del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas.

Incluso, Don Reyes Arias fue invitado a entregar el Bastón de Mando a AMLO en la Plaza de la Constitución el 1 de diciembre de 2018. Sin embargo, relata, no pudo hacerlo debido a un cambio de planes de último momento (López, 2018).

Reyes Arias Román se había preparado para la ceremonia. Llevaba su ropa blanca de manta a la usanza chontal, pero hubo un cambio y al final de cuentas lo entregó otra persona; no pude ni saludar al licenciado. Me quedé con las ganas. Había mucha gente. Narra que, en compañía de la alcaldesa Contreras García, lo llevaron detrás del templete que se instaló en el Zócalo, pero hasta ahí, no pudimos pasar. Lo único que sé es que el bastón lo entregó una persona de Oaxaca (la zapoteca Carmen Santiago Alonso) (López, 2018, párrafos 3 y 4).

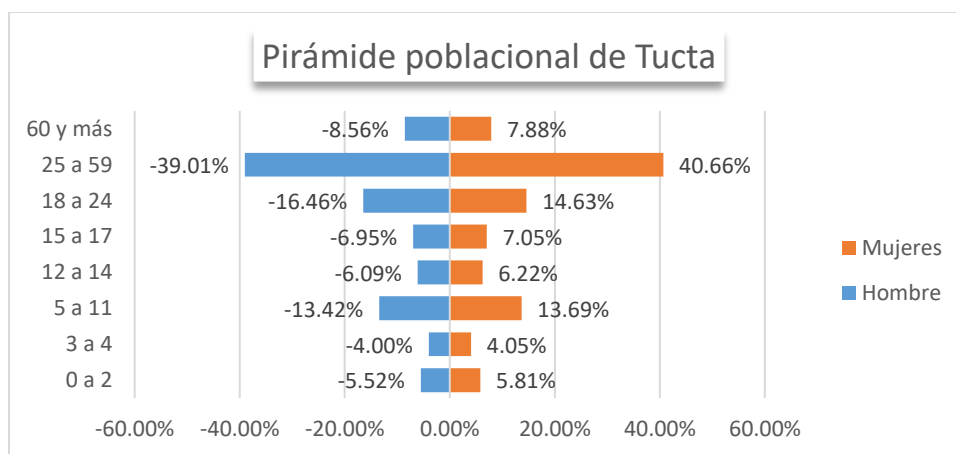
En 2007, Tabasco fue afectado por una inundación en diversas partes de su territorio, Tucta fue uno de los pueblos. El agua rodeó el pueblo, acabó con los cultivos y, quienes tenían ganado, tuvieron que vender o rentar en lugares altos. Esto ocasionó severos daños ecológicos y económicos en la comunidad. Además, el agua tardó alrededor de tres meses en disminuir su nivel, provocando una situación insalubre.

Las personas entrevistadas recuerdan que la inundación de 2007 fue diferente a todas las demás, debido a que el agua llegó contaminada y estuvo tres meses estancada. Las consecuencias de lo anterior fueron la reducción de la producción de cultivos, muchas plantas se secaron o se pudrieron, tanto en los camellones como las parcelas tardaron en volver a producir (Lara Blanco & Vera Cortés, 2017, p. 738).

Los pobladores de la comunidad de Tucta sufrieron afectaciones por la explosión de un pozo de Petróleos Mexicanos (PEMEX) en el año 2013. El Pozo Terra 123, ubicada en el poblado de Oxiacaque, permaneció encendido por 55 días, provocando afectaciones en la Laguna del Horizonte, afectando a los Camellones Chontales (Lara Blanco & Vera Cortés, 2017). PEMEX realizó estudios de impacto ambiental, donde el resultado fue un bajo impacto ambiental, pero aún se realizan investigaciones al respecto.

## 2.2 Indicadores socioeconómicos

Los datos siguientes son tomados del Censo de Población y Vivienda (CPyV) del año 2010, elaborado por el INEGI. En él se registra una población total en Tucta de 2, 015 personas, de los cuales 1, 051 (52%) son hombres y 964 mujeres (48%). La gráfica 1 presenta la pirámide poblacional. Además, se contabilizaron 1, 600 personas en hogares indígenas<sup>15</sup>, es decir, representan el 79% de la población, como se observa en la gráfica 2.



Gráfica 1 Pirámide poblacional. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

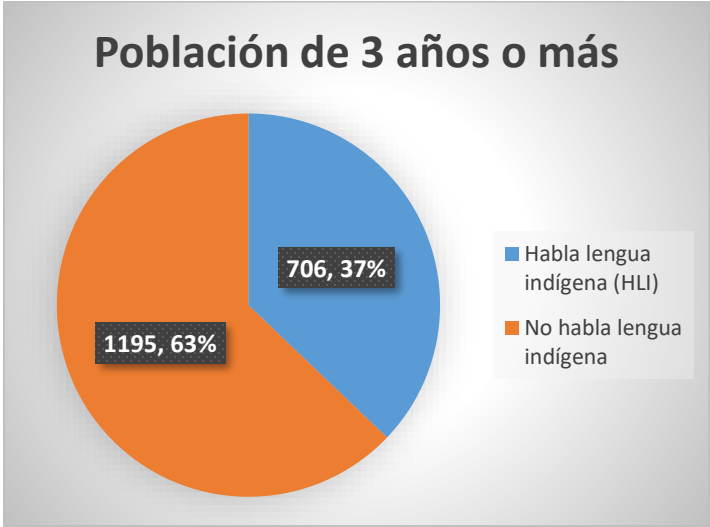


Gráfica 2 Población indígena y no indígena. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

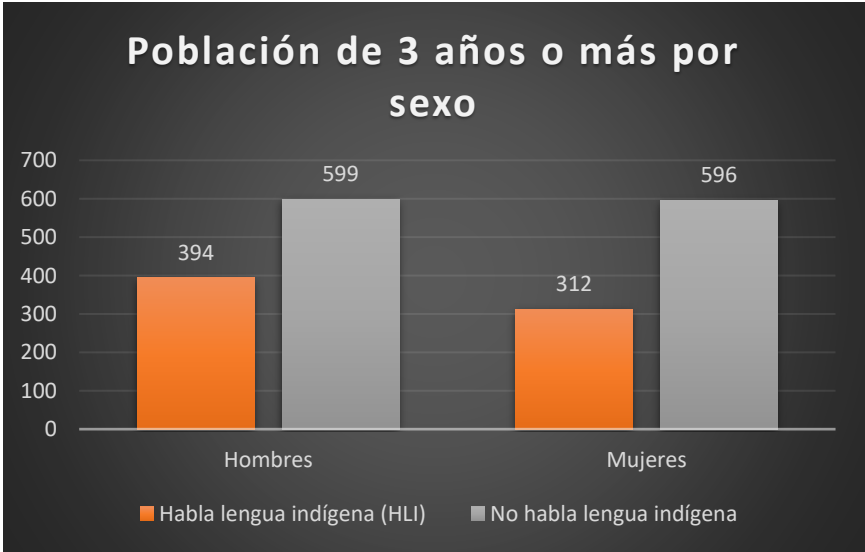
<sup>15</sup> El concepto de hogar indígena se ha definido como aquel donde el jefe(a), su cónyuge o alguno de los ascendientes (madre o padre, madrastra o padrastro, abuelo(a), bisabuelo(a), tatarabuelo(a), suegro(a)) declararon hablar alguna lengua indígena. Todos los integrantes de este hogar se contabilizan como población indígena aun cuando hayan manifestado no hablar alguna lengua indígena. Para complementar la cuantificación a la población indígena en hogares indígenas se adiciona el número de los hablantes de lengua indígena que no forman parte de estos hogares (INEGI, 2016).



De la población de 3 años o más (1, 901) el 37% habla alguna lengua indígena. En la gráfica 3 se muestra los datos anteriores y la gráfica 4 desagrega la información entre hombres y mujeres. Es necesario recalcar el sentimiento de vergüenza de admitir su condición indígena o de declarar ser hablante de la lengua nativa ante desconocidos, a causa de la discriminación que se ha señalado en páginas anteriores<sup>16</sup>.



Gráfica 3 Población de 3 años o más hablante y no hablante de lengua indígena. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

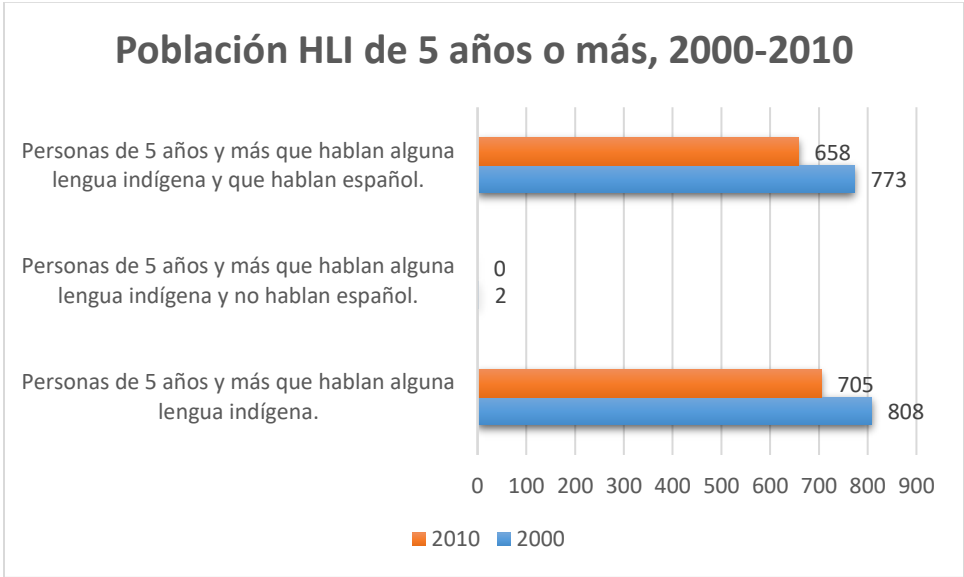


Gráfica 4 Población de 3 años o más hablante y no hablante de lengua indígena por sexo. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

<sup>16</sup> Véase el apartado 1.2 Historia.

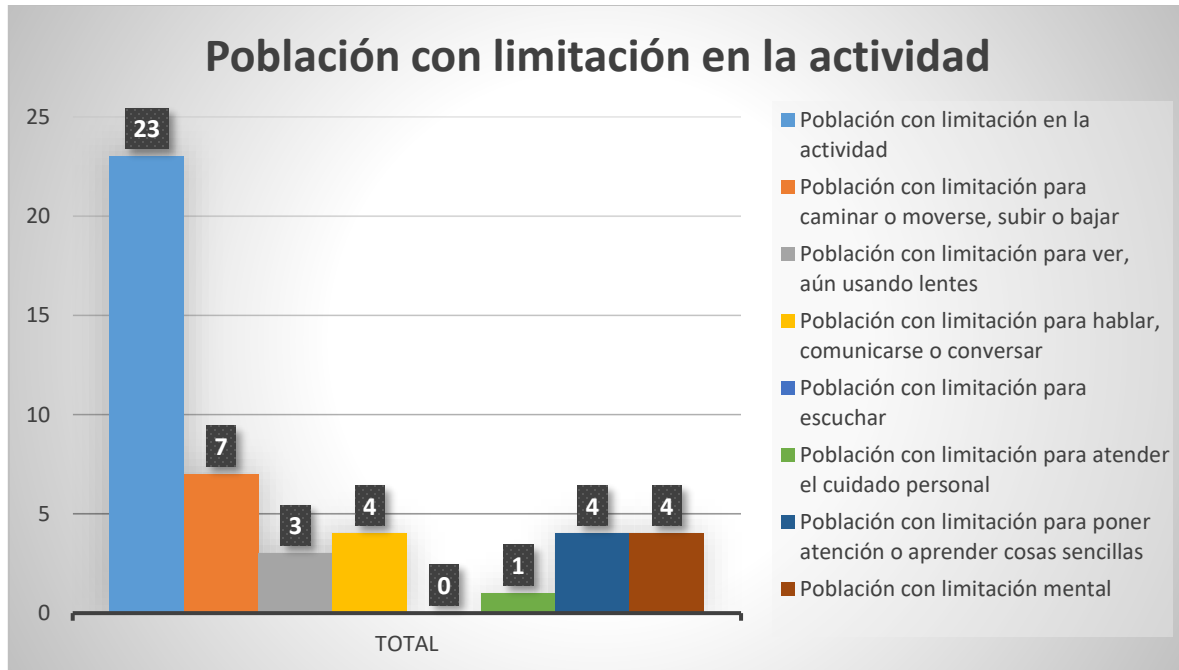
La disminución de la población de hablantes de lengua indígena (HLI) se ha reducido. Como se muestra en la gráfica 5 al comparar la población de 5 años o más HLI en los CPyV del año 2000 y 2010 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010; INEGI, 2000). Numerosos factores podrían advertirse como catalizadores de pérdida de la lengua. Sólo por mencionar algunos: educación básica con enseñanza sólo del idioma español; los padres dejan de transmitirles la lengua por miedo a que sus hijos sean discriminados en el exterior; el desinterés de los jóvenes por hablar su lengua; poca utilidad para comunicarse fuera de la comunidad. Así mismo:

En la Encuesta Nacional sobre Discriminación en México (ENADIS 2010) realizada por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), se indica que a nivel nacional los indígenas consideran que los principales problemas que sufren son: la discriminación 19.5%, seguido de la pobreza con 9.4%, la falta de apoyo del gobierno con 8.8%, la lengua con 6.8%, el desempleo con 4.9%, el respeto a las costumbres con 4.1%, la indiferencia con 3.8% la educación especial con 0.8%, la violación a sus derechos con 0.3%, la inseguridad y la violencia con 0.3% (Gobierno del Estado de Tabasco, 2015, p. 30).



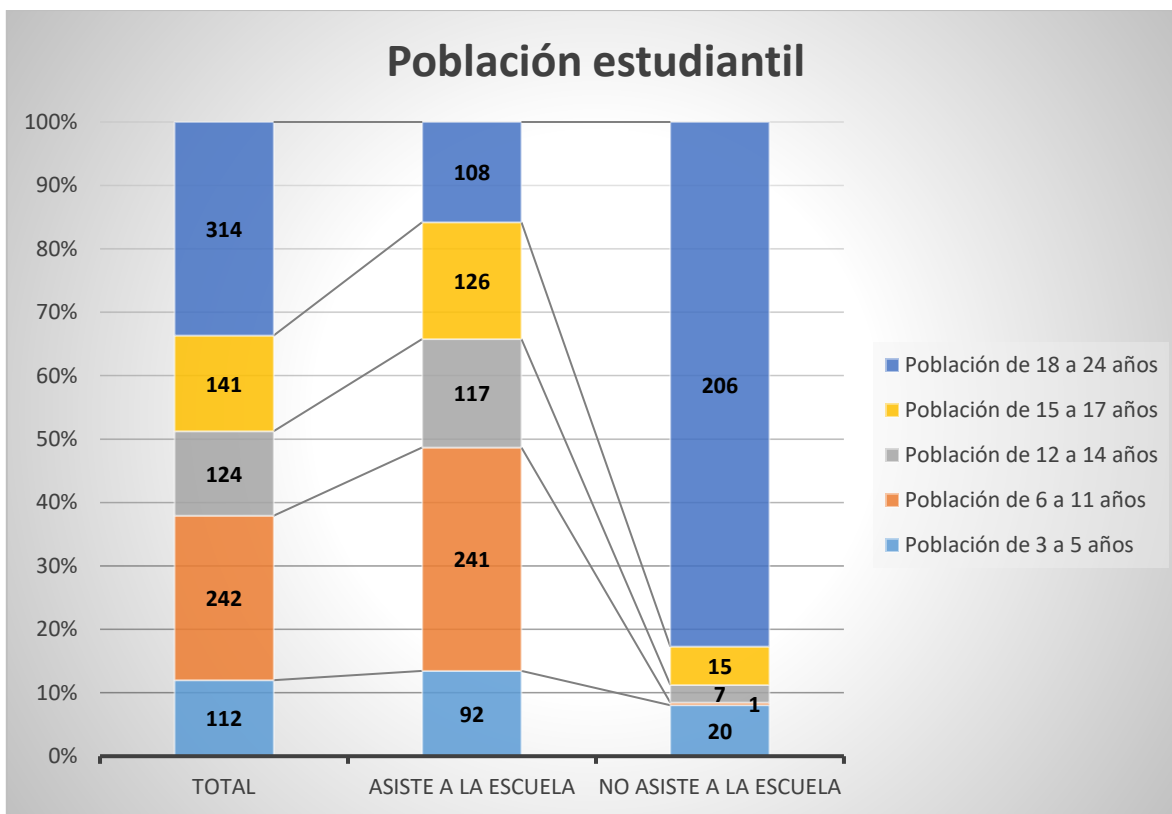
Gráfica 5 Comparación de los datos de los CPyV 2000 y 2010 de población de 5 años o más HLI. Elaboración propia con base en CPyV 2000 y 2010.

Por otra parte, las personas con limitaciones físicas son 23, según los datos registrados por el CPyV 2010 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010). La gráfica 6 presenta la información desagregada.

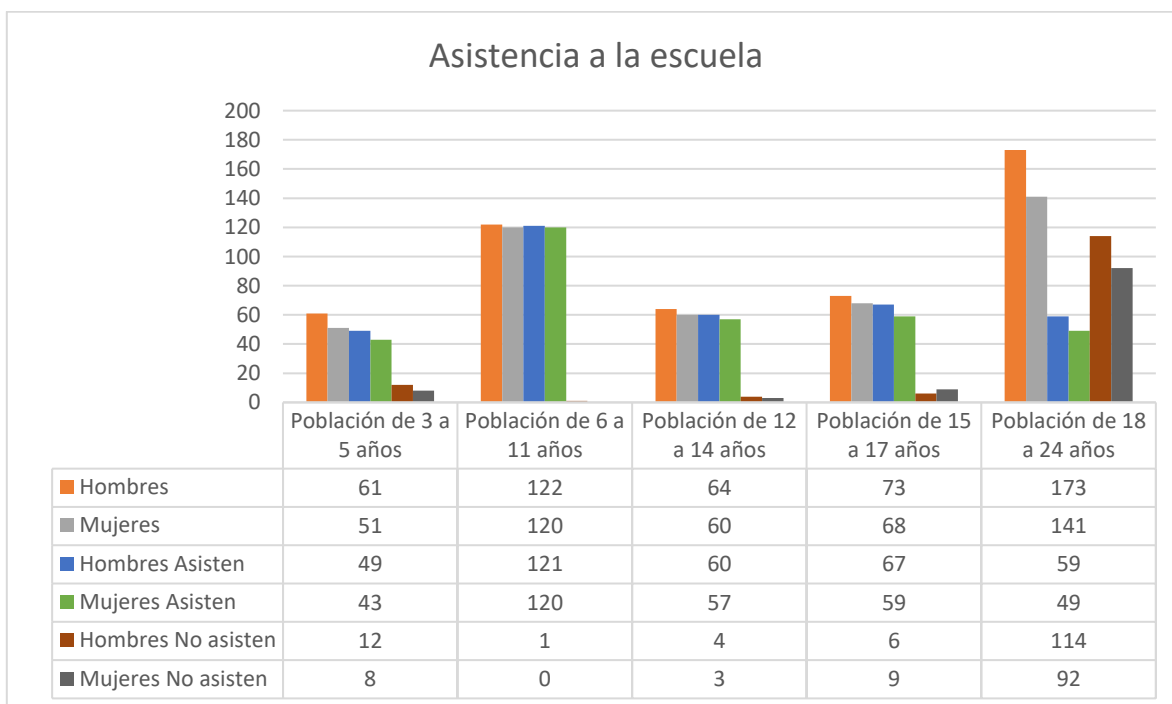


Gráfica 6 Población con limitación en la actividad. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

Ahora veamos la población en el contexto de la educación. Existen 203 personas de 8 años o más analfabetas que representan el 12% de 1, 712. En la gráfica 7 se observa a la población de 3 años o más agrupadas en cinco intervalos, dónde la población entre los 3 y los 17 años asiste a sus clases en mayor porcentaje, a diferencia de la población entre los 18 y 24 años dónde aproximadamente el 66% no asiste a clases. Con la gráfica 8 se aprecia la diferencia entre la asistencia de los hombres y las mujeres en cada grupo de edad, dónde resalta el 65% de las mujeres del grupo de edad de 18 a 24 años que no asisten a la escuela (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

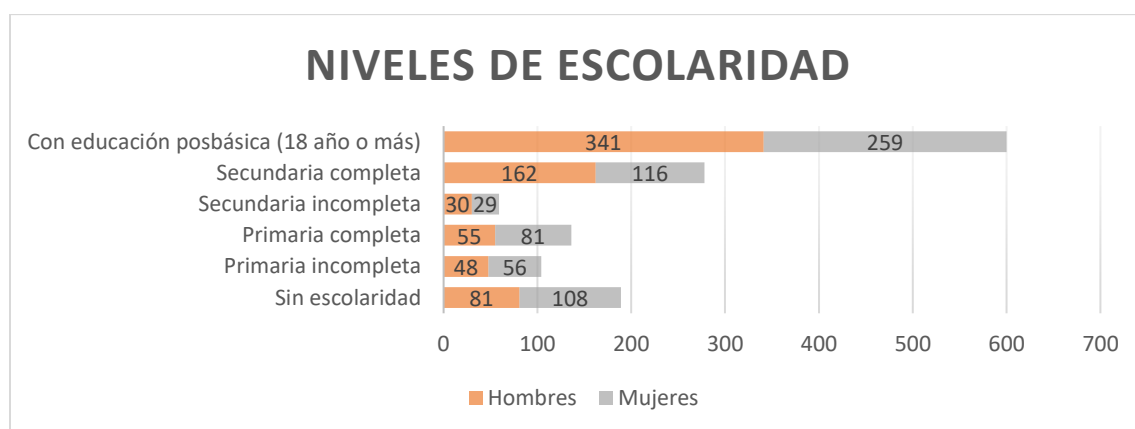


Gráfica 7 Población estudiantil. Elaboración propia con base en CPyV 2010.



Gráfica 8 Asistencia a la escuela por sexo. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

Así mismo, la gráfica 9 muestra los niveles de educación de la población de 15 años o más (1, 423 personas). La educación básica, personas con secundaria completa y con educación posbásica<sup>17</sup>, está cubierta en un 62% de la población dejando un considerable 34% sin ellos. Otro rasgo que se puede extraer de ella es el porcentaje de la población de 18 años o más con una educación media o superior, sólo el 47% de 1, 282 personas cuentan con este nivel de estudio. Es preciso señalar la condición de las mujeres para concluir sus estudios de educación básica, 274 contra 116 que la terminaron, y su poca presencia en la educación posbásica, en comparación con los hombres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).



Gráfica 9 Niveles de escolaridad por sexo. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

La asistencia a la escuela y el nivel de escolaridad en la educación básica tiene como uno de sus factores la cercanía de las escuelas de este tipo. El pueblo de Tucta cuenta con educación inicial, recién inaugurada, con una sola aula y dos profesoras (fotografía 4); un jardín de niños que cuenta con 6 salones, cuatro sanitarios, un comedor, una cocina y una dirección, dónde dan clases 6 profesoras, atiende una psicóloga, una persona especializada en problemas de lenguaje y una directora (fotografía 5); y una escuela primaria con 8 aulas, 2 baños, una sala de usos múltiples, dos salones pequeños (uno para niños educación especial y otro para una psicóloga), cocina y comedor en un mismo salón, una pequeña cancha techada recientemente construida y su respectiva dirección (fotografía 6).

<sup>17</sup> Siguiendo la lógica, las personas con educación posbásica deben ser mayores de 18. En Tucta no hay registro o conocimiento de algún niño superdotado, por lo tanto, se descarta la posibilidad de existir niños con educación posbásica.



Fotografía 4 Centro de Educación inicial. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.



Fotografía 5 Centro preescolar María Montessori. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.



Fotografía 6 Escuela Primaria Ignacio Ramírez. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.

Tucta cuenta con una biblioteca pública (fotografía 7) que tiene dos turnos de apertura al día, baños y servicio de internet; desde hace mucho no cuenta con el

mantenimiento adecuado, con acervo nuevo ni con seguridad, ya que recién sufrió un atraco.



*Fotografía 7 Biblioteca de Nabor Cornelio Álvarez. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*

La educación básica la pueden concluir con al menos tres alternativas públicas y próximas. Una es La *Escuela Secundaria Estatal Cuauhtémoc* se encuentra en el poblado de Mazateupa<sup>18</sup>, para llegar al lugar cuentan con el servicio de transporte de los “pochimóviles”<sup>19</sup>; las otras dos opciones se encuentran en la cabecera municipal, la *Escuela Secundaria Federal Leyes de Reforma* y la *Escuela Secundaria Estatal José María Morelos*; para llegar a ambas escuelas se debe tomar combi o taxi en el pueblo.

Para satisfacer la demanda de educación media superior el Colegio de Bachilleres de Tabasco (COBATAB) presta sus servicios en el plantel 21, ubicado en el poblado Tapotzingo<sup>20</sup>, al cual se puede llegar tomando pochimóvil; y en el plantel 27 ubicado en la cabecera municipal, para llegar se deben tomar dos servicios bien sean ambos en taxis o combis.

En lo referente al sector económico, las actividades dentro de Tucta básicamente son la agricultura, la cría y explotación de animales, la elaboración de artesanías y el comercio. De todas ellas, la principal es la agricultura con el maíz como producto primordial. Los miércoles se coloca un mercado sobre ruedas muy pequeño, existen

---

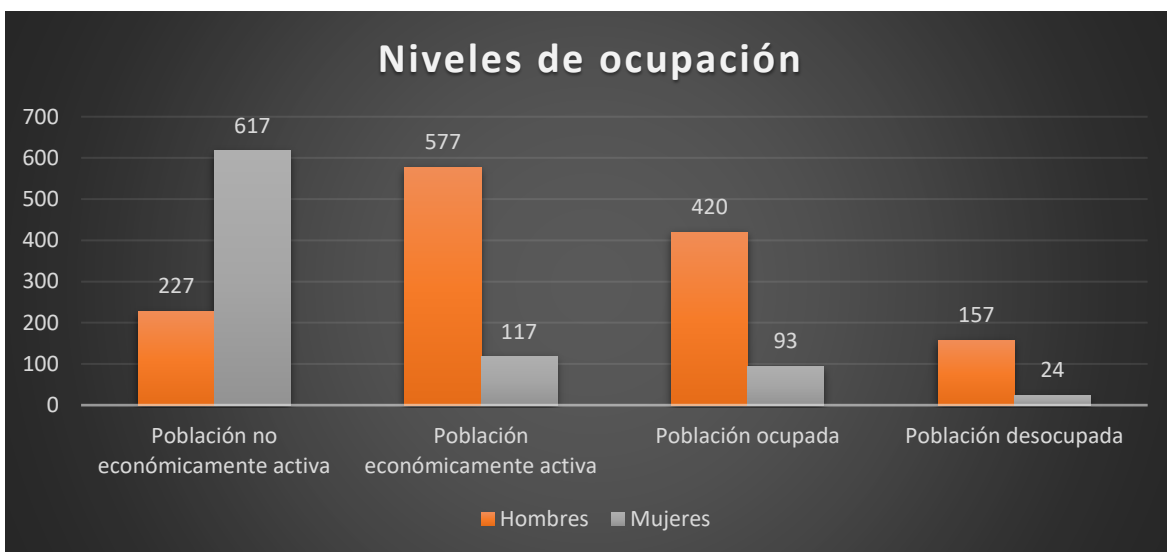
<sup>18</sup> Es otra comunidad indígena, véase figura 5 Mapa de Tucta.

<sup>19</sup> Parecidos a las mototaxis.

<sup>20</sup> Es otro pueblo indígena, se localiza después de Mazateupa, siguiendo la calle principal.

tiendas familiares, una tienda Diconsa y al menos una vez a la semana pasan camiones vendiendo gas para uso doméstico (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.).

En la gráfica 10 se visualizan los niveles de ocupación de la población según el sexo. Las mujeres representan el 73% de las 844 personas no económicamente activas, en total la población económicamente inactiva representa un 55% de la población de 12 años o más. Las 181 personas desocupadas representan un 26% de la población económicamente activa, porcentaje bastante alto.

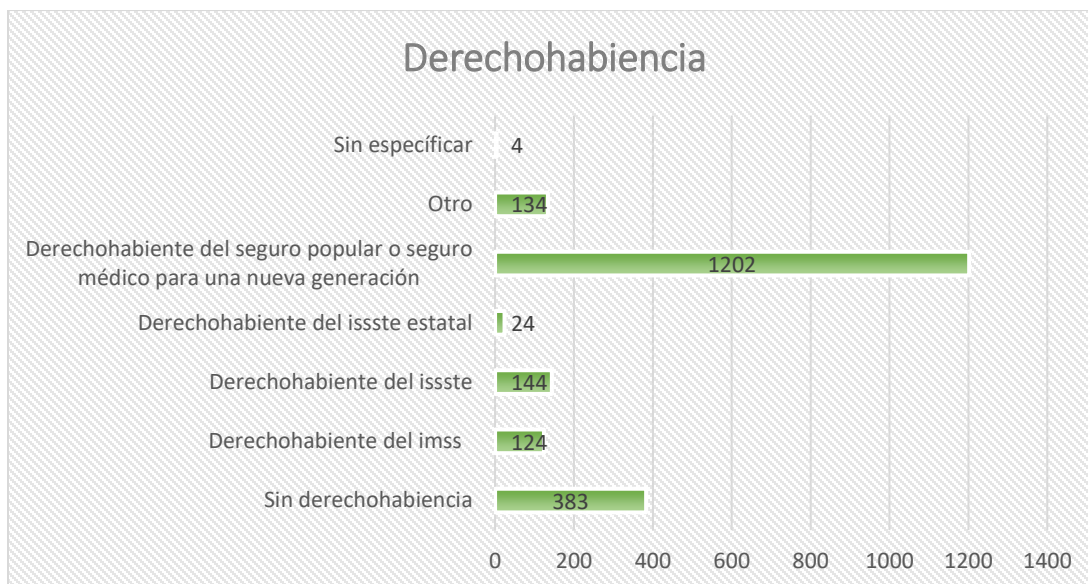


Gráfica 10 Niveles de ocupación por sexo. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

Por lo que refiere a los servicios de salud, Tucta sólo cuenta con centro de salud con un solo médico, una enfermera, una trabajadora de servicio social, quién también se encarga de la promoción de la salud, y una encargada de farmacia. El horario de atención es de lunes a viernes de 9 a 14 horas.

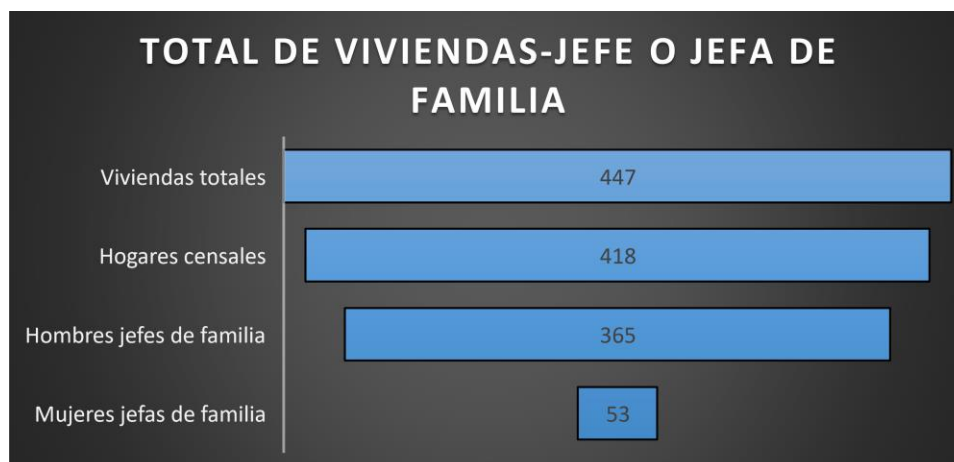
En cuanto a su registro ante una institución de salud la gráfica 11 muestra los números de derechohabientes, dónde el 19% no cuenta con ningún servicio de salud y el principal servicio de salud es el Seguro Popular, atendiendo al 60% de la población, sin embargo, con su extinción en 2019 se deja sin derechohabencia a más de la mitad de la población de Tucta.





Gráfica 11 Derechohabiencia. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

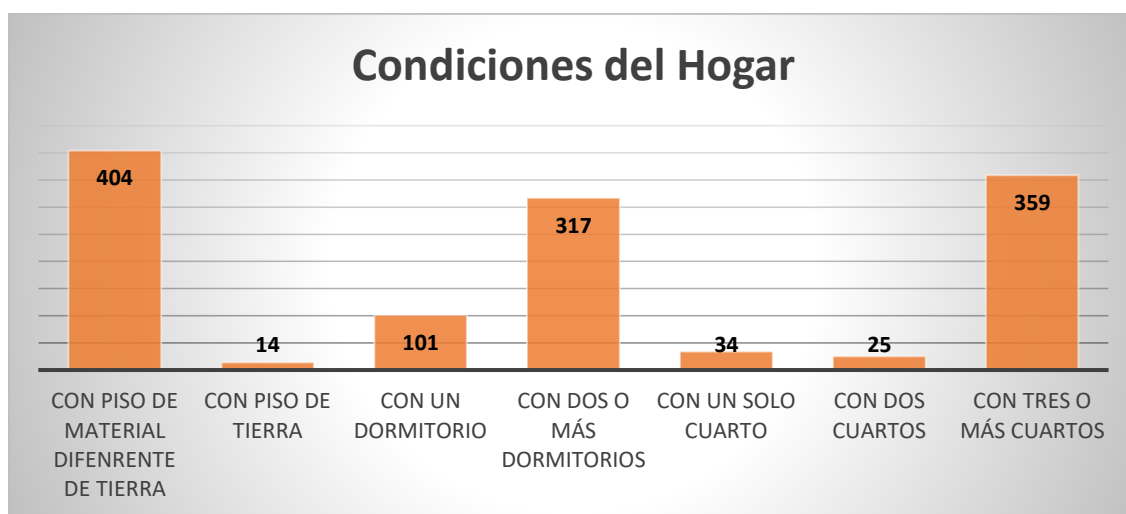
El siguiente aspecto es la condición de las viviendas de los pobladores de Tucta. En la gráfica 12 se visualiza el número total de viviendas y los hogares censales, ocupadas para vivir; de los 418 hogares el 87% tienen a un hombre como jefe de familia.



Gráfica 12 Total de viviendas-jefe o jefa de familia. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

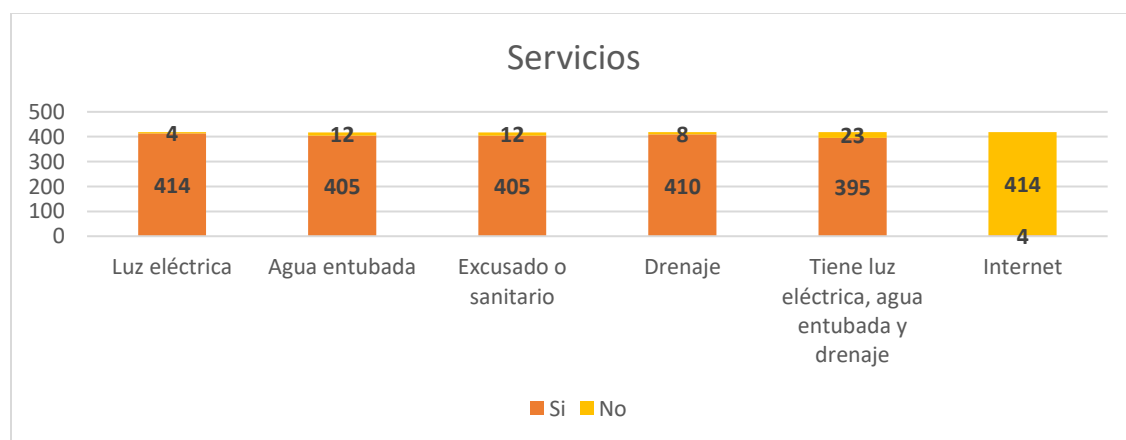
El tipo de vivienda en Tucta se ha modificado gracias a la introducción de nuevos materiales para la construcción. Como se aprecia en la gráfica 13, las casas ya poseen más de tres cuartos, de los cuales al menos dos lo usan para para dormir, y cuentan con piso de material. Sin embargo, el promedio de ocupantes de los

hogares es de 4.82, superior al 3.94 del total del municipio, y el número ocupantes por cuarto es de 1.26, 0.05 más que el total del municipio.



Gráfica 13 Condiciones del hogar. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

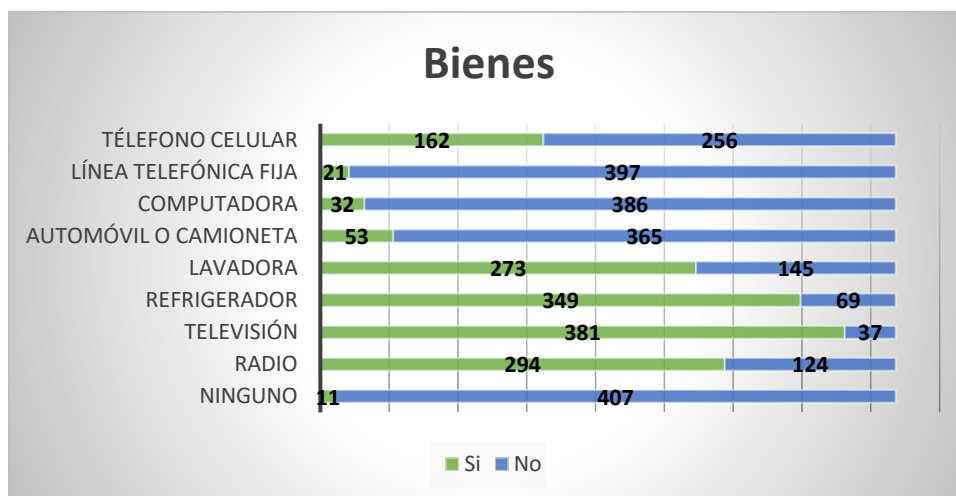
Los servicios y bienes con los que cuentan en sus hogares se muestran en las gráficas 14 y 15. La mayoría no cuenta con servicio de internet y al menos 23 hogares no cuentan con los servicios básicos. Existe una cisterna de agua, a cargo del municipio, y un sistema de aguas negras y cárcamo, supervisado por la Comisión Estatal de Agua y Sanidad (CEAS) (H. Ayuntamiento Constitucional de Nacajuca, 2019).



Gráfica 14 Servicios en los hogares. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

En cuanto a los bienes, la mayoría de los hogares cuenta con televisión, refrigerador, radio y lavadora. Los bienes más exclusivos son una línea telefónica fija, una computadora y un automóvil o camioneta. 11 hogares no cuentan con

ningún bien. Aunque en promedio los hogares se encuentran con un nivel de bienestar adecuado sigue existiendo hogares muy desprotegidos.

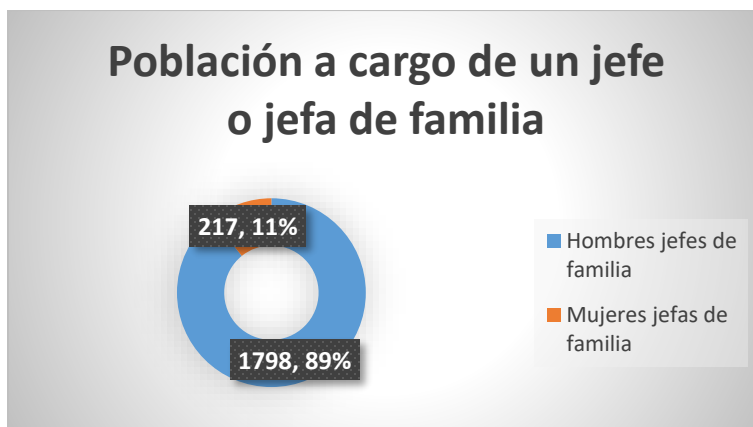


Gráfica 15 Bienes en los hogares. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

Los espacios públicos en Tucta son: el parque central *Miguel Hidalgo*, con una cancha techada de usos múltiples, un teatro del pueblo, un panteón y un campo deportivo, además de la biblioteca anteriormente mencionada (H. Ayuntamiento Constitucional de Nacajuca, 2019). Para salir de la comunidad en dirección a Nacajuca cuenta con servicio de taxis colectivos y combis; para las otras comunidades indígenas están los pochimóviles y para Villahermosa un servicio estacional de combis (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.).

### 2.3 Organización social y política

La organización social del poblado Tucta se ha modificado paulatinamente, conservando el tipo patriarcal más o menos intacta (Correa Díaz, et al., 1996). La gráfica 16 nos presenta a la población bajo la jefatura de un hombre o una mujer, dónde el primero es quién sigue teniendo el dominio sobre una gran parte de los pobladores, el 89% de las personas están sujetas a un jefe de familia (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).



Gráfica 16 Población a cargo de un jefe o jefa de familia. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

Correa Díaz, et al. (1996) describen el rol social y sus actividades cotidianas de los hombres y las mujeres a finales de los años 90:

En la familia chontal el padre y las personas mayores (hombres) son los únicos que toman las decisiones importantes de la familia, y ellos son los únicos que se ven descansando por las tardes en sus hamacas. La mujer es el ama de casa y artesana; su obligación principal es atender al marido teniéndole lista la comida y su pozol, ropa limpia, a parte de tener limpia la casa: moler el maíz, atender los niños, avivar el fuego, sacar el agua del pozo, dar de comer a las aves de corral y a los cerdos, y sólo recibirán visitas si el esposo las autoriza (pág. 72).

El noviazgo es una etapa previa con su propio rito dentro de la comunidad. El hombre debe pedir el permiso de los padres para formalizar una relación con la mujer. El novio recibe el acceso al hogar de la novia, asiste como invitado a algunas fiestas y es quién tiene la responsabilidad de garantizar la seguridad de ella estando juntos. Los lugares de encuentro cotidiano son en la casa de la mujer o en el parque de la comunidad (Pérez Sánchez, 2007). Cuando tienen intenciones de casarse inicia el pedimento de la novia “al estilo mestizo” (Correa Díaz, et al., 1996, p. 71).

Para poder casarse la pareja debe cumplir con el rito de pedimento de la novia. Ambos se coordinan, la mujer avisa a su familia que su novio quiere hablar con ellos y se fija una fecha y hora, normalmente en la noche. Cuando el hombre hace la petición a los padres de la novia, el padre les exhorta a actuar con las

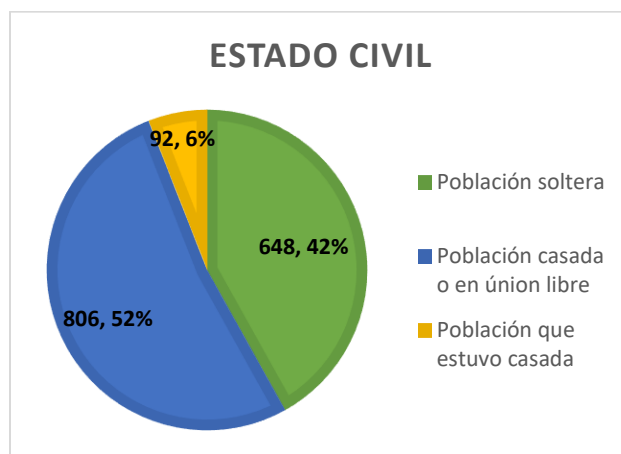
responsabilidades que implica el matrimonio, luego se les cuestiona y al final, si se aprueba, pregunta por la fecha del acto y cómo sería, civil y/o religioso.

El novio avisa a sus padres del compromiso adquirido y a los ocho días los padres de este van a formalizar el pedimento con los padres de ella (Pérez Sánchez, 2007).  
“... la pareja se une en matrimonio civil primordialmente, aunque en muchos casos se ratifican posteriormente al efectuarlo por la iglesia. En cualquier caso la boda se festeja con un banquete y un baile...” (Correa Díaz, et al., 1996, p. 71)

Otra opción es la unión libre y, normalmente, la novia se va a vivir a la casa del novio. La mujer adquiere las responsabilidades de ayudar en la casa y atender al hombre y éste debe aportar con trabajo o dinero al hogar. La mujer tiene permitido visitar a sus padres, pero su máxima responsabilidad es asistir al hombre. Lo ideal es, pasado un tiempo, ambos pueden construir su propia casa para formar su familia de manera independiente (Pérez Sánchez, 2007).

Por otro lado, las madres solteras en la comunidad permanecen en la casa de sus padres hasta que logran construir un hogar independiente. Como ellas trabajan, los hijos se quedan al cuidado de sus abuelos y/o algún miembro de su familia (Pérez Sánchez, 2007).

El estado civil de las personas de 12 años o más se muestra en la gráfica 17, donde el 52% está casada y el 6% lo estuvo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).



Gráfica 17 Estado civil de la población de 12 años o más en Tucta. Elaboración propia con base en CPyV 2010.

Los niños cumplen su rol social como estudiantes e hijos. Por la mañana sus madres los dejan en la escuela, los que estudian en la primaria reciben el almuerzo entre las 10 y 11 de la mañana, y son recogidos por un adulto a la hora de su salida o caminan a sus casas, 12 y 1 de la tarde, según su edad. Al llegar a casa comen, para después hacer sus tareas tanto de la casa (barrer, ir por encargos a la tienda, cuidar los animales de traspatio o acompañar a los padres a trabajar) como de la escuela y/o juegan o ven televisión. Los fines de semana asisten a la iglesia a recibir educación en la fe.

Durante la vejez, los pobladores de Tucta se dedican a trabajos que requieren poco traslado. Los hombres se dedican al campo y las mujeres al tejido de guano. Acuden a actividades religiosas, como el grupo de Adoradores o de Legión de María, ambos del credo católico. El papel de este grupo de edad es muy importante, por ejemplo, los hombres son quienes presentan las ofrendas a los santos.

Algo semejante ocurre en la organización política de la comunidad. Los hombres de Tucta son las personas que se encargan de los asuntos públicos. “Los chontales no tienen un gobierno propio distinto al establecido oficialmente. El pueblo nombra un representante ante el presidente municipal de Nacajuca en este caso, que es llamado delegado” (Correa Díaz, et al., 1996, p. 21). El papel de delegado ha sido desempeñado por hombres hasta el día de hoy y en el papel de subdelegado sólo dos mujeres han ocupado ese cargo (del 2016 a 2021), véase tabla 1.

*Tabla 1 Delegados de Tucta. Elaboración propia.*

<b>Delegado</b>	<b>Subdelegado</b>	<b>Periodo</b>
<b>Bartolomé Hernández de la Cruz</b>	Carmen Bernardo Román	1995-1997
<b>Felipe Román López</b>	Sin datos	1998-2000
<b>Pedro Lázaro Pérez</b>	Cipriano de la Cruz Bernardo	2001-2003
<b>Cipriano de la Cruz Bernardo</b>	Isidoro Hernández Bernardo	2004-2006
<b>Isidoro Hernández Bernardo</b>	Francisco Montero Bernardo	2007-2009
<b>Aparicio Pérez Lázaro</b>	Marco Ramón de la Cruz	2010-2012
<b>Bonifacio Bernardo de la Cruz</b>	Lucas Bernardo Hernández	2013-2015

<b>Antonio Montejo de la Cruz</b>	Inocenta Bernardo Pérez	2016-2018
<b>Vicente Hernández Pérez</b>	Lucia Chablé Pérez	2019-2021

El delegado municipal cuenta con su suplente, un secretario y dos auxiliares. Además, cuenta con el apoyo de varios comités conformados por diferentes miembros de la comunidad para fines específicos, se muestran en la figura 4:

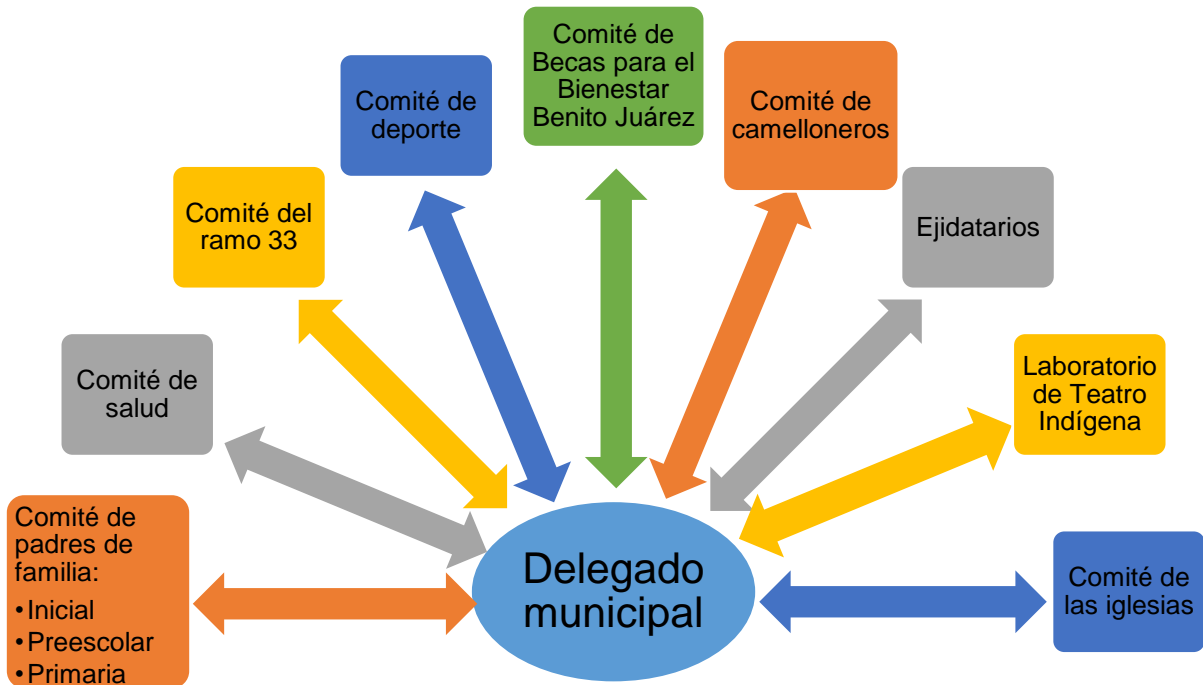


Figura 4 Comités de apoyo al delegado municipal. Elaboración propia.

La Tabla 2 tiene por objetivo conocer el comportamiento electoral de los pobladores de Tucta con respecto al resto del municipio de Nacajuca. Se mide el índice de competitividad, esta es igual a la diferencia del porcentaje de votos obtenidos por el partido ganador y el partido en segundo lugar. A partir de ella se obtiene la siguiente información:

Tabla 2 Elecciones de presidentes municipales en Nacajuca y Tucta. Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Electoral de Participación Ciudadana (2019).

<b>Elección</b>	Partido o Coalición ganadora en Nacajuca	% de votos	Partido o Coalición en segundo lugar	% de votos	Partido o Coalición ganadora en Tucta	% de votos	Partido o Coalición en segundo lugar	% de votos
<b>1997</b>	PRI	51.03	PRD	38.26	PRD	60.62	PRI	34.1
<b>2000</b>	PRI	43.44	PRD	42.60	PRD	64.14	PRI	22.6
<b>2003</b>	PRD	46.56	PRI	43.96	PRD	62.82	PRI	26.0
<b>2006</b>	PRD-PT	47.95	PRI	47.92	PRD/PT	58.68	PRI	37.2
<b>2009</b>	PRI	55.28	PRD	35.48	PRI	45.08	PRD	36.6
<b>2012</b>	PRD-PT-MC	42.62	PRI-PVEM-NA	37.33	PRD-PT-MC	55.25	PRI-PVEM-NA	33.9
<b>2015</b>	PAN	33.99	PRI	21.35	PAN	32.18	PRI	18.8
<b>2018</b>	MORENA	56.43	PVEM	17.72	MORENA	57.25	PVEM	14.8

1. El enfoque racionalista explica que los individuos votarán de acuerdo con los beneficios o afectaciones obtenidos gracias al partido en el poder y si continuarán siendo la opción más viable para obtener mayores favores. Para que lo anterior suceda es necesario la existencia de un sistema político democrático, donde los ciudadanos puedan elegir entre al menos dos opciones de proyecto político. En el caso de Nacajuca durante el periodo de 1997 a 2018 se dieron cinco alternancias de partido. De 1997 a 2012 el sistema de partido era bipartidista, teniendo un breve periodo de pluralismo moderado y en 2018 al de partido predominante.

2. La legitimidad es un factor decisivo en la victoria electoral de un partido para garantizar un respaldo de los ciudadanos. En Nacajuca, los partidos ganaron en promedio gracias a un 47.16% de los votos totales, siendo la elección del año 2018 con el mayor número de votos emitidos en favor de MORENA con un 56.43% y la elección del 2015 con el menor apoyo al PAN al obtener 33.99% de los votos; en términos generales, a excepción del gobierno del PAN, contaron con un apoyo consistente por parte de los ciudadanos permitiéndoles utilizar el poder político más o menos a discreción del partido en el poder.



3. La competitividad electoral es una de las características de los sistemas políticos democráticos. El índice de competitividad en Nacajuca en el periodo observado es en promedio del 11.58%, donde en las elecciones de 2006, 2000, 2003 y 2012 se observan los mayores grados de competitividad, 0.02%, 0.83%, 2.61% y 5.29% respectivamente. La única elección con menor competitividad, con 38.7%, fue en 2018 con la victoria de MORENA.

4. Tucta presenta un comportamiento electoral muy relacionado con la identificación partidaria y la simpatía por AMLO<sup>21</sup>. De las 8 elecciones en estudio, 5 las ganó el PRD. El índice de competitividad es del 24.46%, muy alta lo que significa pocas posibilidades reales de ganar de otros partidos, comprobándose al observar que en las elecciones de 2009 el PRI gana con 8.39% y el PAN en 2015 con 13.53%. La victoria de MORENA con un 42.38%, la más alta, se explica por el efecto AMLO.

## **2.4 Cultura, tradiciones y atractivos turísticos**

La alimentación de los pobladores de Tucta tiene como base el frijol, el maíz, arroz, leche, huevo, pollo, pescado y plátano macho. La carne de res y cerdo se consume en la medida de las posibilidades de cada familia. “El pescado y la carne de cerdo o de res se alternan, ya que se recurre al pescado cuando no es posible conseguir carne” (Correa Díaz, et al., 1996, p. 85).

Las comidas habituales constan de carne hervida acompañada con verduras (como calabaza, zanahoria, chayote, ejote, papa, principalmente). En la fotografía 6 se observan algunas de los instrumentos implementados en las cocinas. La bebida preferida, por su sabor refrescante, es el pozol o buk'a<sup>22</sup> que se toma en jícaras<sup>23</sup> como se muestra en la fotografía 7 (Correa Díaz, et al., 1996). De las comidas autóctonas tienen pejelagarto asado, tortuga en verde o en sangre, huliche, tamales

---

<sup>21</sup> Véase el apartado 2.1 Historia.

<sup>22</sup> Véase el apartado 1.3 Los Yokot'ano'b en el Siglo XXI.

<sup>23</sup> Son elaboradas a partir del fruto, tiene una circular es verde y por dentro tiene una masa blanda, del árbol de jícara.

de chipilín y frijol, iguana deshebrada revuelto con masa, carne de lagarto deshebrada, por poner algunos ejemplos.



*Fotografía 8. Instrumentos de cocina. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*

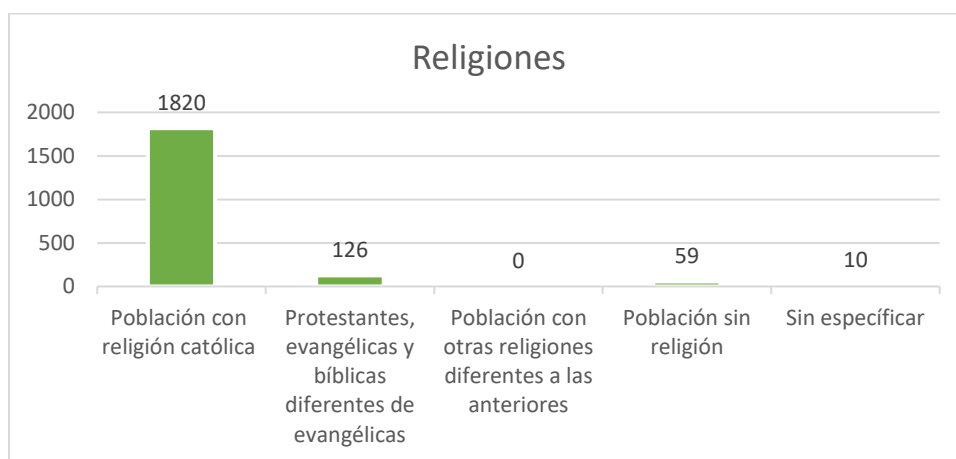


*Fotografía 9 Jícara. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*

La gente de este grupo hace uso también de otro tipo de bebida llamado “guarapo”, que se obtiene de la fermentación del jugo de caña o en caso de no haber caña, de la fermentación del agua endulzada con panela (piloncillo). La fermentación puede durar entre ocho y quince días. Si alcanza los quince días la bebida se hace embriagante. Ésta es una bebida ceremonial, ya que su uso está restringido a algunas fechas especiales, como el 25 de julio, fiesta del santo patrono de Tucta (Correa Díaz, et al., 1996, p. 86).

En Tucta la religión católica es el credo más profesado, véase gráfica 18 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010). Celebran a varios santos durante el año, los principales son Señor Esquipulas (15 de enero), Apóstol Santiago (25 de julio), fotografía 8, y San Mateo (21 de septiembre).

El Apóstol Santiago es de mayor importancia al ser el Santo Patrono de la comunidad. Se realizan rezos durante 9 días, en la víspera y el día litúrgico<sup>24</sup> se reciben ofrendas y el 25 de julio se lleva a cabo una corrida de caballos. El 22 de julio se baila “El Baila Viejo” y se ejecutan los instrumentos descritos anteriormente en el texto.



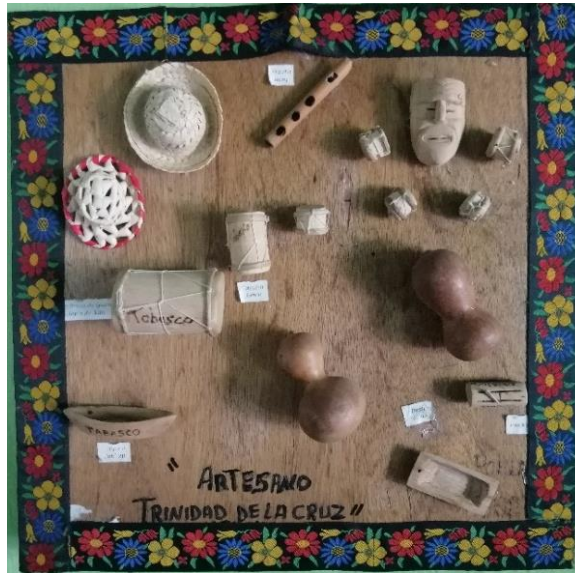
Gráfica 18 Religiones en Tucta. Elaboración propia con base en CPyV 2010.



Fotografía 10 Apóstol Santiago de Tucta. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.

<sup>24</sup> Aceptado y registrado en el calendario de la iglesia católica.

Las artesanías elaboradas en la comunidad de Tucta no se diferencian a las descritas anteriormente<sup>25</sup>. En la fotografía 9 se aprecia una maqueta elaborada por la Sra. Norma de la Cruz Hernández donde muestran algunas de las artesanías que elaboraba el Artesano y camellonero Sr. Trinidad de la Cruz (†), resalta el Bush, contenedor utilizado para conservar el pozol fresco cuando se va a trabajar al campo. También existen diferentes talleres de carpintería en la comunidad en donde se diseñan y elaboran muebles y accesorios de madera de cedro, caoba y macuilis principalmente, fotografía 10.



Fotografía 11 Maqueta de artesanías elaboradas por el Artesano Trinidad de la Cruz. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.



Fotografía 12 Taller de carpintería. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.

---

<sup>25</sup> Véase el apartado 1.3 Los Yokot'ano'b en el Siglo XXI.

Tucta es famoso por sus tamborileros y el pitero<sup>26</sup> Don Fernando Hernández Isidro (†) quién tiene una estatua a la entrada de Nacajuca, por la carretera Nacajuca-Villahermosa. Por las tardes, de lunes a viernes, Don Eutimio Hernández Román y el Sr. Fausto Hernández, nieto de Don Fernando, llegan al parque a entonar la música tradicional y los padres llevan a sus hijos para aprender.<sup>27</sup>

El patrimonio cultural de la comunidad lo forman la iglesia del Apóstol Santiago, el monumento a *Las Artesanías* y los Camellones Chontales, los primeros se observan en la fotografía 11 y el último en la 12.



*Fotografía 13 Iglesia del Apóstol Santiago y Monumento a las artesanías. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*



*Fotografía 14 Parte de los Camellones Chontales. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*

---

<sup>26</sup> Persona que ejecuta la flauta de carrizo.

<sup>27</sup> Visite las páginas web: Delgado, et al., 2019; Flautas, 2009.

En conclusión, este capítulo fue un esfuerzo por realizar una reconstrucción histórica y una presentación de los indicadores socioeconómicos, de la organización social y política y de la cultura, tradiciones y sus atractivos turísticos de la comunidad de Tucta. Gracias al análisis documental se lograron identificar algunos de los problemas sociales y económicos de la comunidad, además de la riqueza cultural y su papel en ámbito, no sólo local, sino nacional.

Tucta fue un atractivo lugar incluso para los españoles ante su llegada. Gran parte de su historia aún es desconocida, pero su historia moderna sigue estando marcada por niveles de marginación altos. Es un bastión importante de los partidos políticos de izquierda y populares. La implementación de los Camellones Chontales cambió la vida de los habitantes significativamente. Sin embargo, los desastres naturales han marcado, como a otros, a los pobladores de este pueblo, pero continúan deseosos de progresar.

Las deudas del Estado para con los pobladores de Tucta continúan siendo las del siglo XX, es decir, la desnutrición, alcoholismo, falta de atención médica, analfabetismo, deserción escolar y falta de trabajo. Hoy, la historia que los liga al presidente Andrés Manuel López les da una esperanza de ver mejorar a su comunidad. Sin embargo, la deuda que tienen para con ellos mismo son continuar con el avance progresista del papel de la mujer, conservar sus rasgos de trabajar en comunidad y preservar su cultura y tradiciones.

## **CAPÍTULO III. PROGRAMA “CAMELONES CHONTALES”**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los antecedentes y el programa en sí de los Camellones Chontales. Así, el primer apartado se enfoca en presentar de donde surge la idea de los camellones y las experiencias previas. El segundo apartado se exponen la historia de la implementación de dicho programa, su marco legal, la organización interna de los camelloneros y el contexto actual del programa. La razón es poder identificar los problemas en su implementación en las etapas como un programa de desarrollo rural y luego como un programa turístico.

### **3.1 Antecedentes**

El antecedente del programa Camellones Chontales es el experimento de las Chinampas Tropicales, realizados por el desaparecido Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bióticos (INIREB)<sup>28</sup>. El INIREB fue invitado, a mediados de los setentas, a participar en el Plan Balancán-Tenosique, dirigido por el Centro de Ecodesarrollo, con el objetivo de estudiar los recursos bióticos de la región. El Dr. Arturo Gómez-Pompa inspirado en las chinampas de Xochimilco, ubicadas al sur de la Ciudad de México, fue el autor original de la idea de construirlos en la región geográfica tropical, en las zonas húmedales de los ríos y pantanos (Pérez Sánchez, 2007).

El proyecto de las Chinampas Tropicales se llevó a cabo con el apoyo de la Secretaría de Recursos Hidráulicos y la participación de Julio y Epifanio Jiménez, hermanos y originarios de San Gregorio de Mixquic. El lugar seleccionado para su construcción fue el poblado de San Pedro, en el municipio de Balancán, Tabasco (Pérez Sánchez, 2007).

En un área que abarcó 1,276 m<sup>2</sup> en un periodo de dos meses. Consistió en excavar los canales, colocando lodo en la parte superior, levantando el piso

---

<sup>28</sup> Desaparece en 1988 con la presidencia de Miguel de la Madrid y su política de recorte presupuestal ante la crisis financiera. Para más información véase Gómez-Pompa (2016).

del camellón por los propios campesinos del lugar. Las semillas que sembraron fueron traídas de Mixquic (Pérez Sánchez, 2007, p. 155).

Leandro Rovirosa Wade, siendo el entonces secretario de Recursos Hidráulicos, visitó el proyecto de las chinampas en San Pedro, Balancán. Elegido gobernador de Tabasco, Rovirosa Wade lidió con el grupo del Pacto Ribereño, surgido en 1975 y conformado por campesinos molestos por las afectaciones a los cultivos y a los recursos naturales provocados por la infraestructura petrolera, y comprometiéndose a impulsar proyectos productivos para solucionar sus demandas (Lara Blanco & Vera Cortés, 2017). En este contexto, invitó al equipo desarrollador de las chinampas tropicales para aplicarlo en el Espino, cerca de la capital del Estado, Villahermosa.

Las chinampas se levantaron en agosto de 1976 utilizando la misma técnica que en San Pedro Balancán, en este caso se decidió, junto con los campesinos, que el nivel de las chinampas debería de ser más alto que el nivel del piso. Se construyeron en dos meses, igual que los almácfgos; el área comprendió una superficie de 10 m de ancho por 29.5 m de largo (Pérez Sánchez, 2007, p. 156).

El proyecto del Espino no fue exitoso por factores como las condiciones ambientales, el tipo de tierra y su ubicación, que se veía afectada constantemente por desastres naturales. Además, la población era pescadora y no tenían mucho interés en la agricultura, por lo que después de su fracaso no se repitió (Pérez Sánchez, 2007).

El Ing. Ángel Ramos, exdirector del Colegio Superior de Agricultura Tropical (CSAT), admirado por los resultados en San Pedro, Balancán, decidió construir otro sistema de campos elevados, en colaboración con el INIREB. La intención era realizar estudios y experimentos con la participación de los estudiantes de agronomía.

En este proceso, se contó con la participación de Julio Jiménez para seleccionar el área donde se construiría el proyecto. En 1977, el CSAT replicó los experimentos de las chinampas tropicales en sus instalaciones, localizadas en el municipio de



Huimanguillo, bajo la dirección de los departamentos de Ecología y Fitopatología (Pérez Sánchez, 2007).

En un área de 12 hectáreas con cultivos anuales, su manejo fue similar a las chinampas del Altiplano incorporando vegetación acuática para optimizar el suelo y con riego por capilaridad. Las plataformas fueron construidas con suelo extraído de canales paralelos, sobre cada lado, formando una plataforma de 8 m de ancho y 500 m de largo. El suelo se acondicionó con fibra de caña de azúcar. Este sistema se dividió en plataformas de 20 m de longitud y se excavaron canales transversales para que el agua circulara entre las plataformas. Los métodos de cultivo se organizaron en la forma tradicional de cultivo y rotación. (Pérez Sánchez, 2007, p. 157)

Por esas fechas, la religiosa Alma Muriel de la Torre, directora del Centro Cultural Nacajuca, y el profesor Ramiro Sánchez visitaron las chinampas del CSAT. Maravillados con el proyecto, invitaron a Julio Jiménez para replicar el proyecto en su centro. “Se edificaron cuatro plataformas de 20 x 20 m a mano, amontonando tierra y agregaron vegetación de pantano. Los canales sirvieron para introducir peces nativos y vegetación acuática; los cultivos iniciales fueron de subsistencia y de hortaliza” (Pérez Sánchez, 2007, p. 158).

Leandro Roviroso visitó el Centro Cultural Nacajuca donde al observar la réplica de las chinampas tropicales de San Pedro, Balancán, decidió apoyar el proyecto para implementarlo a gran escala en el municipio de Nacajuca; además, sugirió implementar un cultivo de peces inspirado en su visita por China. Invitó a participar al INI dejando a cargo al Centro Coordinador Indigenista Chontal de Nacajuca, dirigido en ese momento por AMLO, para realizar el proyecto, pero ahora con la experiencia de San Pedro y el Espino y con tecnología moderna. A esta nueva propuesta decidieron llamarla Camellones Chontales.

### **3.2 Los Camellones Chontales de Tucta**

Como se mencionó al inicio del capítulo, el presente apartado tiene tres secciones. El primero es la parte histórica y legal del programa. La segunda es la descripción

de la organización interna de los camelloneros para el trabajo de los camelloneros. La tercera sección es la descripción de la actualidad de los camellones.

### *3.2.1 Inicio del programa*

El programa Camellones Chontales para la explotación de las zonas pantanosas inició el 28 de junio de 1977, cuando el entonces presidente José López Portillo aprobó las Bases para la Acción 1977-1982 de la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR)<sup>29</sup> (Ovalle Fernández, 1980). El problema social detectado fue el bajo nivel de desarrollo social-económico de las comunidades indígenas chontales del municipio de Nacajuca.

Ante la ausencia de una fuente de trabajo con ingresos constantes, cerca de su lugar de origen, y de tierras productivas, este surgió como una alternativa innovadora para mejorar las condiciones de vida de los chontales de Tabasco. Al respecto, el expresidente José López Portillo pronunció las siguientes palabras:

Es para mí profundamente satisfactorio enterarme que en Tabasco – lugar donde el indio está arrinconado, ahogado, sobreviviendo apenas en el pantano- hay un esfuerzo de integración, lleno de imaginación y de posibilidades (Ovalle Fernández, 1980, p. 2).

Los camellones chontales fueron pensados para las actividades productivas relacionadas con la agricultura y la piscicultura. En la primera actividad se inició con el cultivo de hortalizas: jitomate bola, cebolla bola, chile serrano, repollo (col), ajo, calabacita, pepino, sandía, rábano. En la segunda actividad se consideró al pejelagarto. Estos productos tenían la finalidad de ser utilizados para el autoconsumo y la comercialización (Ovalle Fernández, 1980).

Los beneficiarios del programa se agruparon en una sociedad rural de tipo Sociedad de Solidaridad Social (S. de S. S.) con el nombre de Camellones Chontales. Su registro está en Registro Agrario Nacional (RAN). La Ley de Sociedad de

---

<sup>29</sup> Hoy IMSS-BIENESTAR.

Solidaridad Social publicada el 27 de mayo de 1976 en el Diario Oficial de la Federación lo describe como:

Un patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte de su trabajo a un fondo de solidaridad social y que podrán realizar actividades mercantiles (Diario Oficial de la Federación, 2018, Art. 1).

Las S. de S. S. tienen como finalidad la creación de fuentes de trabajo, la conservación y mejora del medio ambiente, la explotación sustentable de los recursos naturales y la realización de actividades productivas (Diario Oficial de la Federación, 2018). De acuerdo con lo anterior, los Camellones Chontales se encuentran bien identificados con dicha ley, teniendo como finalidad “lograr la auto-organización, auto-administración y el auto-financiamiento de productores” (Ovalle Fernández, 1980, p. 164).

La administración y dirección de la Sociedad de Solidaridad Social está conformada por, al menos, dos órganos: 1. La asamblea general, como la autoridad suprema de la sociedad y cuyos acuerdos afectan a todos los miembros del mismo; 2. El comité ejecutivo, conformada por, al menos, tres miembros propietarios con un suplente cada uno y tendrán la obligación de ejecutar los acuerdos de la asamblea general, celebrar convenios, representar a la sociedad y demás tareas administrativas (Diario Oficial de la Federación, 2018).

La organización de los beneficiarios fue pensada en grupos de 10 personas, con alguna relación de parentesco, para atender cinco camellones (una hectárea) y cinco canales. La comunidad se agrupó en seis grupos (60 personas), quienes atenderían siete hectáreas de tierra (30 camellones y 30 canales) (Ovalle Fernández, 1980).

El Poblado de Tucta fue la primera comunidad beneficiada con el programa de los Camellones Chontales. Para su construcción se ocupó la zona oeste de la laguna la Ramada y se implementó una draga marina para la formación de los camellones,

véase figura 8; se utilizaron fertilizantes orgánicos, gallinaza y cascarilla de cacao. La mano de obra se proveyó de los miembros de la comunidad (Pérez Sánchez, 2007).



Figura 5 Mapa satelital de los Camellones Chontales. Elaborado por Google Maps (s.f.)

Los pobladores indígenas no estuvieron del todo convencidos por el programa porque tenían experiencias previas de recibir promesas de los gobernantes. El INIREB organizó pláticas con los pobladores, visitas a sus instalaciones y estuvieron abiertos a las opiniones de los beneficiarios. Por su parte, el INI y su coordinador trabajaron codo a codo con ellos en la mano de obra para finalizar las labores de la draga marina y obtener nueve camellones (Pérez Sánchez, 2007).

El INIREB en el año de 1982 decidió maximizar el uso de las tierras de los camellones con la implementación del proyecto *Granjas Integradas*. El cual, tendría como objetivo añadir las actividades de producción animal, principalmente cerdos y pollos, y el manejo de biomasa, con los digestores. Sin embargo, sólo duró dos años (Pérez Sánchez, 2007).

### 3.2.2 Organización de los camelloneros

La organización de los camelloneros consta de tres etapas. Se diferencian a partir de los resultados obtenidos al finalizar la cosecha y observar los resultados del modo de trabajar (Pérez Sánchez, 2007).

La primera etapa se denomina Trabajo Colectivo, donde se siguió el plan original del programa, pero con resultados poco favorables porque de todos los productos propuestos, sólo fueron aceptados el jitomate y la col, el resto no formaban parte de la dieta de la comunidad. Por otro lado, los mercados no recibieron el producto por la falta de confianza de garantizar un surtido constante de los productos. Añadido a eso, los camelloneros no administraron ni recibieron parte de la cosecha. Al final, el grupo colectivo decidió separarse.

En esta primera etapa se advierten tres factores de su inoperancia: 1. los estudios de mercado no fueron los adecuados; 2. los productos cultivados no se producen en todo el año, impidiendo su comercialización constante; 3. No se consultó a los miembros de la comunidad sobre los productos a cultivarse; 4. No se integró a los camelloneros en la venta de la cosecha. La tabla 3 concentra las recomendaciones elaboradas por Francisco Rentera Camacho (1980).

*Tabla 3 Resultados de la investigación aplicada. Fuente Rentería Camacho, 1980.*

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
1. Infraestructura <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema discontinuo de la tierra.</li> <li>- Falta de fluidez en las prácticas culturales.</li> <li>- Sistema continuo en el agua</li> <li>- Dificultad en el control de predadores y en la captura de peces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sistema continuo (forma de peine).</b></li> <li>- <b>Sistema discontinuo en el agua para el mejor manejo piscícola.</b></li> </ul>
2. Agricultura <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultura comercial basada en la horticultura.</li> <li>- Antagonismo con la concepción de agricultura tradicional indígena.</li> <li>- Dependen la tecnología moderna (insumos) y de sus agentes (profesionistas, técnica, otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Explotación agrícola fundamentada en cultivos tradicionales (maíz, frijol, calabaza, yuca, plátano, papaya y otros).</b></li> <li>- <b>Conocimiento tecnológico del indígena en el manejo agrícola. (utilización de abonos orgánicos y control biológicos).</b></li> </ul>
3. Piscicultura <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de investigación científica.</li> <li>- Desconocimiento de hábitos y costumbres de especies nativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Siembra de especie exótica (TILAPIA) investigada con adaptación al medio</b></li> </ul>

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
4. Organización social <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tendencia inicial al colectivismo.</li> <li>– Sub-utilización de la fuerza de trabajo por complejidad en la planeación.</li> <li>– Contradicciones internas por factores estructurales.</li> </ul>	<b>ecológico, y alto índice de propagación natural.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Reducción de áreas por grupos o brigadas compuestas por las familias.</b></li> <li>– <b>Organización social basada en relaciones de parentesco y afinidad que garantizan la permanencia del Programa.</b></li> </ul>

La segunda etapa se llama Trabajo en grupos. El grupo original de los camelloneros se divide en grupos y las tierras fueron repartidas en ocho hectáreas para cada uno. La actividad agrícola se enfocó en cultivar “maíz, frijol, plátano macho, cañita, papaya, camote, yuca y calabaza” (Pérez Sánchez, 2007, p. 179). Como forma de complementar el apoyo, el INI proporcionó tractores a cada grupo; sin embargo, no recibieron capacitación adecuada para su uso, generando mayor trabajo para los camelloneros, por lo cual, decidieron devolverlos. Los elementos que dieron origen a su desintegración fueron la falta de confianza y compromiso de los integrantes del grupo, se exigía un reparto equitativo, pero con esfuerzos y trabajos diferenciados.

La etapa vigente es la del Trabajo individual. Fue en 1981 cuando se optó por este modelo de trabajo de la tierra. A cada camellonero se le entregó media hectárea y se les permitió trabajar de forma autónoma y a conveniencia de cada uno. Los canales continuaron bajo el esquema de Trabajo en grupos.

La organización de los camelloneros está formada por un presidente, un secretario y un tesorero, electos según lo establecido en el programa original (de forma democrática). Hasta 2011, estaba integrada por 61 miembros, hombres, organizados en ocho grupos, con un promedio de cuatro a nueve integrantes, con un representante.

### 3.2.3 *Época actual*

En el año 2003 se implementó un proyecto turístico como parte del Corredor Gastronómico, Cultura y Artesanal Biji Yokot’an, integrando a 30 camelloneros. Este tenía el objetivo de fomentar la flora, fauna y cultura del lugar. El proyecto consistió

en poner en operación una alberca, una palapa que funcionaba como restaurante-bar familiar, locales para la venta de artesanías, visita guiada a pie o en cayuco, dónde se podía observar a los manatíes.

Al final, sufrió distintas afectaciones como la inundación del 2007, generando múltiples daños y la desaparición de los manatíes, y un incendio en la palapa del restaurante. Esto, más la falta de transparencia de las ganancias obtenidas, generó su abandono, primero paulatino y después forzado. En las fotografías 15, 16 y 17 se muestran las condiciones actuales del proyecto.



*Fotografía 15 Ruinas del local de artesanías. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*



*Fotografía 16 Ruinas del restaurante-bar familiar. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*



*Fotografía 17 Alberca de los Camellones Chontales. Tucta, Nacajuca, Tabasco. Edgar Andrés de la Cruz Rojas, 2020.*

En suma, los Camellones Chontales han sufrido distintas modificaciones administrativas, organizacionales y de aprovechamiento de la tierra desde su creación hasta la actualidad. El objetivo de ser una fuente de trabajo e ingresos constantes no funcionó, provocando su abandono parcial porque los campesinos tienen que complementar el trabajo en los camellones con actividades extras. Además, en los últimos años han sufrido constantes afectaciones naturales y humanas (la explosión del pozo Terra 123 en 2013, por ejemplo) y la visión original de ser una fuente de cultivo de bienes de consumo no tuvo viabilidad.

Con la llegada de AMLO a la presidencia de la República, los camelloneros recibieron nuevas energías para trabajar cuando supieron de su victoria electoral. Se dispusieron a organizarse para darle mantenimiento y reactivar el programa, con la esperanza de recibir su apoyo al ser él quien lo impulsó desde el gobierno.



## CAPÍTULO IV. GOBERNANZA Y POLÍTICAS PÚBLICAS

El objetivo de este capítulo es presentar el desarrollo de conceptos para estudiar al Estado, la relación del gobierno y los gobernados y la toma de decisiones o acciones públicas de forma teórica. La necesidad de generar espacios de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones, el desgate de las instituciones de gobierno y fenómenos como la globalización o la crisis ambiental empujaron al gobierno a dejar el rol de actor principal. En este contexto, los pueblos y comunidades indígenas empiezan a ganar espacios para construir políticas públicas en su favor y defensa.

Para Norberto Bobbio (1994) el término de Estado moderno surge ante la necesidad de poder representar de manera teórica la crisis de las instituciones medievales y de su sociedad. Rescata la definición weberiana del “Estado moderno definido mediante dos elementos constitutivos de la presencia de un aparato administrativo que tiene la función de ocuparse de la prestación de los servicios públicos, y del monopolio legítimo de la fuerza” (Bobbio, 1994, p. 91). Además, conserva el objetivo de garantizar la paz y aplicar el derecho en pro de la justicia.

El Estado es considerado como el poseedor de supremo poder. Teniendo al poder político y al poder coercitivo para “obtener los efectos deseados (retomando la definición hobbesiana) tiene derecho de servirse, si bien en última instancia, como extrema ratio (razón extrema), de la fuerza” (Bobbio, 1994, pp. 107-108).

En la teoría, utilizar la palabra Estado es abrir un abanico de definiciones amplias y variadas, es decir, demasiado abstracto. Sin embargo, su importancia se encuentra al dimensionar el tipo de régimen de este (por ejemplo, democrático, autoritario o totalitario), logrando así operacionalizar dicho concepto. La visión del Estado como un Ente permite reconocer la existencia de diferentes elementos, actores e instituciones dentro de sí y como parte de él.

El Estado de Bienestar o Benefactor fue la adopción y puesta en práctica de la teoría económica keynesiana por algunos gobiernos del mundo, como Estados Unidos y los países escandinavos. Dicha teoría fue propuesta por John Maynard Keynes con el trabajo *Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero*, publicado en 1936,

quién, a grandes rasgos, crítico la teoría clásica y neoclásica de la economía y sus postulados de libre mercado; además de proponer una serie de recomendaciones que, en términos generales, impulsaba la intervención del Estado en la economía (Alonso, 2010). Así, los gobiernos crearon instituciones públicas proveedoras de servicios básicos, en un primer momento, para después tener empresas fabricadoras de todo o casi todo, para ayudar a los ciudadanos a mejorar sus condiciones de vida e igualar sus oportunidades de desarrollo (Navarro Ruvalcaba, 2006).

Sin embargo, entre las décadas de los setenta y ochenta, el Estado de bienestar empezó a presentar los síntomas de desgaste. Algunas de las causas de su deterioro fueron: 1. La integración de nuevas tecnologías para uso industrial, provocando la reducción del número de empleos; 2. La crisis financiera de los Estados, generada por el endeudamiento al intentar resolver todos los problemas sociales y crear empresas e instituciones que no generaban ganancias, minando su estabilidad económica; 3. Como consecuencia de los anteriores, la deslegitimación de los gobiernos ante su incapacidad de responder a las demandas de la sociedad provocó demandas de mayor apertura en la toma de decisiones o el cambio de regímenes totalitarios o autoritarios por democráticos (Aguilar Villanueva, 1992; Rabasa, 1996).

Así, el periodo económico de estabilidad, que le había dado legitimidad a los gobiernos autoritarios o gobiernos democráticos, pero de corte centralista, se terminó gracias a las crisis como el imprevisto aumento de los precios del petróleo de 1973 a 1974, la recesión económica mundial, la caída del comercio y el aumento de la deuda externa de muchos países (Rabasa, 1996). Para el caso mexicano, Luis Aguilar (1992) lo planteó de la siguiente forma:

Por ello, ocurrió la insurgencia social, reclamando controles democráticos y asignación eficiente de los recursos públicos. En efecto, a diferencia de otros dramáticos percances del pasado, la magnitud de la crisis de los años ochenta ya no fue interpretada pacientemente como simple torpeza de cálculo del gobierno en el diseño de la política económica o como simple error de gestión. La raíz de las decisiones equivocadas del gobierno y de su

incapacidad para aprender de sus errores se hallaba en la misma estructura autoritaria del sistema político-administrativo, imponente, incontenible, sin el contrapeso de las libertades económicas (redimensionamiento) y políticas (democracia) de los ciudadanos (p. 16).

Con el proceso de desarticulación del modelo del Estado Benefactor se dio paso al modelo de la globalización, acompañado de la reinstauración del modelo económico liberal o de libre mercado (neoliberalismo). Así, gracias a las nuevas tecnologías se amplió el comercio mundial.

El papel del Estado sufrió un desmantelamiento de sus empresas e instituciones, reconoció su incapacidad para generar respuestas eficaces y eficientes y la importancia de incorporar a otros actores, principalmente empresarios, para dar respuestas a estos y/o repartir la distribución o proporción de bienes y servicios (Cordera Campos, et al., 2009; Aguilar Villanueva, 1992).

Los conceptos de *governabilidad* y *governanza*, principalmente esta última, están en medio de un debate entre científicos sociales para saber cuál tiene mayor capacidad para explicar el cambio o delimitación del papel del Estado en la economía y en la sociedad. Ambos términos se centran en la acción del gobierno, pero con una perspectiva diversas, sin embargo, ambos se complementan y, al menos el último, integra al primero como una condición necesaria para que exista gobernanza en un Estado (Aguilar & Bustelo, 2012).

La gobernabilidad surge a condición de la existencia y del estado de las relaciones entre Estado y sociedad. Las diversas interpretaciones que nos ofrecen los teóricos de este concepto (Juan Rial, Ángel Flisfisch, Antonio Camou), se centran en tres características o elementos, a saber, la eficacia, la legitimidad y la estabilidad con relación a la capacidad del gobierno de, vélgase la redundancia, gobernar (Camou, 2001). En suma, se centra en la capacidad de dirección del gobierno y la sociedad y sus instituciones quedan comprometidas “de manera conjunta a la hora de mantener un nivel aceptable de gobernabilidad” (Camou, 2015, p. 15), por lo cual sólo podemos hablar de si existe gobernabilidad o ingobernabilidad en un país.

Por su parte, gobernanza es un término promovido a finales de los años ochenta por el BM y lo define cómo: “la manera en que se ejerce el poder en la gestión de los recursos económicos y sociales que un país dispone para su desarrollo” (Banco Mundial, 1992).

Dicho concepto se preocupa por la actividad de dirigir del gobierno, al ser una actividad tiene una dimensión intencional y otro causal, es decir, se centran en definir objetivos y en como cumplirlos. Además, busca medir el modo de dirigir, entonces, se tendrá diferentes tipos de gobernanza según el nivel de injerencia de la sociedad en las decisiones de gobierno (Aguilar & Bustelo, 2012).

En suma, las diferencias entre gobernabilidad y gobernanza se dan en que la primera se preocupa por “equipar al Estado con las capacidades necesaria para que pueda, de hecho, gobernar. [...] se entiende que el gobierno tiene un papel protagónico” (Mena Vázquez, 2010, p. 12). La segunda, por su parte, alude a “que el gobierno haga uso efectivo de esas facultades para lograr resolver los problemas de sus ciudadanos. [...] el gobierno es considerado un actor más involucrado en la resolución de problemas sociales” (Mena Vázquez, 2010, p. 12).

La gobernanza se entrelaza con otros conceptos para ser comprendida. El primero de ellos es la cooperación, el reconocimiento de la existencia de múltiples actores y su necesaria participación para llevar acabo la actividad de gobernar. El segundo es el de redes, este enfoque ha sido utilizado en las ciencias sociales cuando se ha reconocido lo anterior y lo que ello implica, es decir, compartir información y recursos para el cumplimiento de los objetivos (Mena Vázquez, 2010).

Hasta aquí, se ha presentado la evolución del papel del gobierno como un actor más del Estado moderno. Durante la primera mitad del siglo XX, jugó un papel protagónico en casi todas las naciones del mundo gracias a la tradición keynesiana y a otros factores internacionales, como las Guerras Mundiales. Las condiciones internas y externas de los países propiciaron gobiernos autoritarios o gobiernos fuertes, para garantizar sus coordinación y supervivencia, al final, centralizar es poder vuelve más fácil la toma de decisiones al ponerlas en un sólo hombre o grupo reducido de ellos. Sin embargo, como se expuso anteriormente, la crisis de su poder

surgió ante su incapacidad para resolver los problemas sociales, esas inconformidades sociales vieron su expresión en la segunda mitad de dicho siglo con las exigencias de gobiernos más abiertos y democráticos.

El desarrollo político y social de las sociedades generaron un cambio en los paradigmas de las ciencias sociales. La gobernanza juega entonces un papel importante para medir, no sólo la capacidad del gobierno de dirigir al Estado, también de su forma de relacionarse con los diversos actores del Estado y su nivel de participación en la toma de decisiones públicas. Pero ¿cómo se definen y expresan en la realidad esas acciones? Aquí es dónde las políticas públicas encuentran su espacio.

Antes de pasar a este tema, es necesario definir qué es política porque en el idioma inglés tiene, al menos, tres dimensiones, a saber, *polity*, *politics* y *policy*. La primera se refiere a “la dimensión institucional de la política, entendida como el conjunto de instituciones y reglas que establecen cómo el poder está organizado y distribuido y cómo puede ser ejercido al interior de un orden político” (Jaime, et al., 2013, p. 57); la segunda, más relacionado con la concepción del vulgo, se “refiere a la dinámica inherentemente conflictiva de la política” (Jaime, et al., 2013, p. 57), es decir, a la lucha de poder o por el poder; por último, la que nos atiende en este momento, “se vincula con las acciones o decisiones que un gobierno adopta (políticas públicas) y que están orientadas a la resolución de aquellos problemas que una sociedad y un gobierno definen como públicos” (Jaime, et al., 2013, p. 57). Teniendo claro lo anteriormente dicho, se puede “diferenciar la Ciencia Política (Political Sciences), de las Ciencias de Políticas (Policy Sciences)” (Aguilar Astorga, 2017, p. 13).

Las políticas públicas como campo de estudio e investigación se han originado, como todo nuevo paradigma, ante la necesidad de explicar y resolver un fenómeno o problema de la realidad. Los catalizadores de su reconocimiento como ciencia y su desarrollo son: 1. La política intervencionista de Franklin D. Roosevelt, New Deal; 2. El periodo entre guerras; 3. La crisis del Estado Benefactor, explicado anteriormente (Lasswell, 1992). Dichos factores se explican a continuación, exceptuando el último.

Quizá la primera prueba de las Ciencias Sociales, específicamente hablando de políticas públicas, para demostrar su importancia a la hora de la toma de decisiones fueron para subsanar los daños producidos por la Crisis Económica del año de 1929. Los economistas trabajaron muy de cerca con el gobierno del entonces presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt. Las aportaciones de John Maynard Keynes y de Alvin Hansen fueron los sustentos para la aplicación de la política de New Deal, los cuales consisten en:

el desempleo podía ser resultado de la estructura misma de la economía libre. Si se dejaba la cuestión a la dinámica de las decisiones privadas, las decisiones podrían perpetuar la subutilización del trabajo en lugar de iniciar nuevas empresas para absorber la mano de obra. Las implicaciones de este enfoque para la política pública son obvias: la intervención del gobierno es esencial a fin de eliminar el desempleo y para reactivar las fuerzas del libre mercado (Lasswell, 1992, p. 92).

Las Guerras Mundiales, como todas las guerras, impulso a los países a administrar “sabiamente” el gasto militar. Fueron catalizadores importantes en el desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la Economía (estimaciones de las instalaciones, la fuerza de trabajo y los recursos para la producción de armamento, además de canalizar a los hombres y materiales) y Psicología (mediciones de aptitudes y de la estructura de la personalidad), sobre todo por aquellos estudios realizados a través de métodos cuantitativos. Fomentando la creación de institutos de investigación, en incluso de los estudios de posdoctorado para fomentar la creatividad e innovación (Lasswell, 1992).

Los científicos sociales estadounidenses trabajaron en conjunto con el gobierno norteamericano. La relación entre quienes producían conocimiento y quienes tomaban las decisiones políticas y/o públicas se produjo a partir de generar un uso eficiente y eficaz de los recursos. Las principales aportaciones de las Ciencias Sociales durante la guerra fueron:

Los sociólogos, politólogos, psicólogos sociales, antropólogos, en la Biblioteca del Congreso, bajo la dirección del mismo Lasswell en su "División Experimental para el Estudio de las Comunicaciones en Tiempos de Guerra",

habían analizado sistemáticamente el manejo de la información, el uso de la propaganda, la formación de la opinión, el estilo de liderazgo (Aguilar Villanueva, 1992, p. 92).

Las Ciencias Sociales lograron demostrar una utilidad real para problemas específicos. Sacando a muchos estudiosos de las universidades y del claustro en el que se encontraban. El mundo necesitaba soluciones y no se habrían de responder desde los salones de clases. Por lo cual, se consideró a las políticas públicas como una ciencia y una ingeniería, es decir, poseía una doble dimensión:

... por una parte se interesa en el proceso de la política y por otra en las necesidades de inteligencia de este proceso. La tarea de la primera busca desarrollar la ciencia de la formación y ejecución de las políticas, utilizando los métodos de investigación de las ciencias sociales y de la psicología. La tarea de la segunda busca mejorar el contenido concreto de la información y de la interpretación disponibles para los hacedores de las políticas y, por consiguiente, rebasa las fronteras de las ciencias sociales y de la psicología (Lasswell, 1992, p. 80).

A esta última parte, Lasswell la distinguiría, en 1971, entre el conocimiento *del* y *en* proceso de decisión. Distinción conceptual que genera dos vertientes de las políticas públicas: 1. La ciencia para comprender, relacionadas al conocimiento del proceso de decisión, y encargada de los estudios de políticas; 2. Ciencia para decidir, es decir, conocimiento en el proceso de decisión en manos de los analistas de políticas (Aguilar Astorga, 2017).

La definición de política pública se ha desarrollado ante la realidad de cada época. Así, en la segunda mitad del siglo XX, la mayoría de las definiciones se centraban en el papel del Estado. Por ejemplo, autores como Meny y Thoenig (1992) la consideran como “el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental” (p. 89).

Por su parte Jesús Manuel Rodríguez (2017) considera que la actividad del gobierno surge “con consenso de los demás actores de la sociedad, destinadas al logro de objetivos razonables predeterminados, vale decir, a resolver problemas de índole

social” (p. 17), pero definida por el Estado al estar predeterminadas; Dye en su trabajo *Understanding Public Policy*, publicada en 1972, incorpora a la definición la inacción del gobierno.

Así, al incorporar la gobernanza y entender, como se dijo anteriormente, el papel del gobierno como un actor no central la definición de las políticas públicas se modifica. Luis F. Aguilar (1992) postula que “al hablar de políticas públicas queremos decir decisiones de gobierno que incorporan la opinión, la participación la corresponsabilidad y el dinero de los privados, en su calidad de ciudadanos electores y contribuyentes” (p. 36).

En la misma dirección, Aguilar Astorga (2017) al hablar de políticas públicas las considera como el “el diseño de una acción colectiva intencional; el curso que toma la acción como resultado de las decisiones e interacciones que comporta son los hechos reales que la acción produce” (p. 14).

La participación de la sociedad en la toma de decisiones empieza a hacer ruido entre los estudiosos de las políticas públicas. Se retoma el papel del ciudadano como un actor activo y no pasivo receptor de las decisiones del gobierno. Sobre este tema se hablará en el siguiente subcapítulo, por lo cual no he de profundizar más.

Ahora bien, el estudio y análisis de las políticas públicas ha generado modelos holísticos para ello. Estos últimos han sido propuestos por diferentes autores con la finalidad de estudiar teóricamente el ciclo de las políticas públicas, pero sin que ello implique un proceso lineal u unidireccional. De manera general y sin profundizar mucho en el tema, los estudios del tema, como Laswell, Luis A. Aguilar, Wayne Parsons, Rose, Carlos Aguilar Astorga, Manuel Canto Chac, y otros, tienen modelos tan diversos que van desde lo simple (inteligencia, diseño y elección) hasta lo complejo (reconocimiento público de la necesidad de contar con una política pública, incorporación a la agenda, presentación de demandas, forma de gobierno, recursos y limitaciones, análisis de opciones, elección, implementación, resultados, evaluación y retroalimentación).



Sin embargo, para los fines de este trabajo, tomaremos el modelo holístico propuesto por el Instituto Andaluz de Administración Pública (2019), en *Guía para realizar un diagnóstico para una política pública*, en el cual se propone cuatro etapas: 1. Analizar necesidades, dónde se indentifica y definen los problemas, necesidades o retos a resolver y se selecciona por orden de prioridad; 2. Planificar, tomar diversas alternativas, analizar las más viables y elegir entre las mejor calificadas para ser un éxito; 3. Actuar, dejan muy abierto este paso, puede ir desde el diseño de la estrategia hasta implementarla, con evaluaciones durante el proceso; 4. Evaluar resultados, verificando que objetivos se cumplieron y realizando una retroalimentación de ellos.

La importancia de elegir un modelo holístico radica en que se puede estudiar momentos claves, en teoría, del programa de los Camellones Chontales. La propuesta del Instituto Andaluz de Administración Pública se centra en la importancia de realizar políticas públicas y programas basados en la gobernanza y en la participación ciudadana. Así, este trabajo se centrará en las etapas uno, dos y tres, de este último, específicamente en el diseño de la estrategia para integrar a la comunidad en el diseño de la propuesta de mejora.

Las políticas públicas han sufrido diferentes transformaciones desde su inicio. Su utilidad se ha ido perfeccionando y adecuado a las funciones y capacidad del Estado para resolver los problemas públicos. Aunque, durante el periodo entre guerras se apoyaba del método cuantitativo para generar conocimiento, en el siglo XXI se ha considera importante realizar estudios mixtos para generar un conocimiento más amplio de la realidad y respuestas más oportunas.

Con la globalización, el gobierno sigue teniendo un lugar primordial para resolver conflictos, pero no es el único. La incorporación de Organismos Internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, la sociedad civil y la industria generan un abanico amplio de actores a considerar para un papel activo como encargados, promotores o colaboradores de la construcción del diseño, la implementación y evaluación de las políticas públicas.

Para el caso mexicano, un régimen federalista centrifugó, las capacidades y atribuciones de los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) se ven limitadas para resolver los problemas públicos. Su diseño está pensado para resolver problemas habituales, en manos de los municipios, hasta los más complejos, como una crisis sanitaria, a cargo del gobierno federal.

Las políticas públicas se ven perjudicadas porque los recursos limitados, generan un problema en la distribución eficiente y eficaz del ingreso para todos los órganos y niveles del Estado. Sin embargo, en el esquema de gobernanza, los otros actores podrán proporcionar propuestas de solución para los problemas cotidianos al compartir información y coordinándose entre los miembros de la red.

#### **4.1 Participación ciudadana**

La participación ciudadana es un concepto con relevancia en la actualidad. Lo expuesto en los subcapítulos anteriores, presentaron la transformación de la forma de tomar decisiones del gobierno, el involucramiento de más actores sociales en la planificación de las acciones del gobierno, teniendo como ejemplo la lucha de los pueblos y comunidades indígenas. Por ello, este subcapítulo tiene el objetivo de presentar dicho concepto y establecer un mecanismo con la capacidad de identificar los niveles de participación de los ciudadanos.

Los niveles de participación varían respecto al tipo de Estado (democrático o no democrático) al que pertenezcan y el tipo de régimen de este (parlamentario, republicano, entre otros). Además, es importante considerar los mecanismos de participación y si son institucionalizadas o no. Para María Teresa Villarreal Martínez (2009) la participación ciudadana es entendida como:

el involucramiento de los individuos en el espacio público estatal y no estatal desde su identidad de ciudadanos, es decir, de integrantes de una comunidad política. Esta participación está vinculada a los modelos de democracia y al tipo de relación gobierno-sociedad que se quiere construir (p. 31).

Existen múltiples teorías de la democracia. Autores como Robert Dahl, Samuel Huntington y Przeworski, basado en la tradición de Joseph A. Schumpeter, centran su atención en el proceso de elección y los sistemas electorales y de partido, agotándose el proceso democrático en las elecciones. Sin embargo, en la concepción tradicional de los griegos la democracia es el gobierno del pueblo y es el mismo pueblo quien debe decidir, influir, verificar y vigilar el proceso de la toma de decisiones del gobierno, exigiéndole que su actuar debe ser transparente y rindiendo cuentas ante ellos (Rabasa, 1996).

Pedro Salazar Ugarte (2004) analiza tres corrientes teóricas de la democracia y el papel de la participación ciudadana en cada una. La primera se relaciona con las teorías económicas clásicas y de élites, teniendo como principal exponente a Schumpeter y conocida como *public choice*. Este último teórico, considera que la sociedad está en constante lucha de intereses egoístas, por eso la participación de la ciudadanía sólo se debe expresar en la elección de sus líderes.

La segunda corriente son las teorías deliberativas de la democracia, en plural porque no hay un punto del nivel de participación de los ciudadanos, aquí encontramos a Jürgen Habermas como uno de sus teóricos. Para los teóricos de esta, los ciudadanos son cooperativos y capaces de poner de acuerdo escuchando los diversos argumentos para tomar decisiones y actuar. Por última, integra a los teóricos constitucionales o sustantivos donde se considera que la participación ciudadana sólo se puede expresar a través de instituciones o positivamente, como exponentes tenemos a Luigi Ferrajoli y Garzón Valdés (Salazar Ugarte, 2004). En suma:

El realismo del *public choice* sugiere que (...) la única democracia posible es la que la realidad impone, aunque eso suponga avalar la apatía, el desinterés, la desinformación y la acumulación oligárquica de los poderes político, económico e ideológico. Por su parte, el idealismo de la teoría deliberativa cae en la trampa de proponer y promover una concepción de la democracia que no se hace cargo de lo que Bobbio, llama la "cruda materia", con lo que no sólo se manifiesta irrealizable sino que, paradójicamente, puede resultar peligrosa [...]. Por último, las teorías

constitucional/sustantivas terminan delegando a los jueces las decisiones relativas a las cuestiones fundamentales, con lo que la participación ciudadana se reduce a un valor decorativo (Salazar Ugarte, 2004, p. 52).

La democracia, como concepto y como una forma de gobierno, ha evolucionado y desarrollado en los últimos tiempos. Se ha pasado de la democracia mínima, donde sólo importaban el número de partidos y las posibilidades reales de ganar, a un concepto más complejo como el de la democracia liberal o la democracia participativa. Esta última se nutre de la idea de empoderar al ciudadano en la toma de decisiones en los asuntos públicos. El cambio del papel de los ciudadanos y las organizaciones, conformados por ellos, generó un intenso debate en la segunda mitad del siglo XX en torno al papel del Estado y la forma de analizarlo, como se abordó en el apartado “Gobernanza y políticas públicas”.

La gobernanza y la democracia se vinculan gracias al concepto de cooperación y al enfoque de redes, generando la gobernanza democrática. Esta última, se relaciona con las políticas públicas cuando diversos actores interdependientes intervienen en su diseño, formulación, implementación y evaluación para generar respuestas y retroalimentaciones de soluciones legítimas y efectivas (Jiménez Oliva, 2017).

En la gobernanza democrática se reconoce que la acción de gobierno se implementa en un entorno plural, de diversos intereses, problemáticas multifactoriales y con ideas distintas de cómo responder ante esos problemas. Por ello, se busca la creación de espacios públicos de deliberación para definir sus principales problemáticas y las políticas necesarias para atenderlas.

En suma, las acciones sólo se construyen en estrecha colaboración del gobierno y sociedad, ambos son corresponsables, con mecanismos capaces de garantizar la participación, el respeto de todas las ideas y las opiniones en la construcción, implementación y evaluación de las políticas públicas (Arellano Gault & Blanco, 2015; Aguilar Villanueva, 1992).

La idea de participación empieza a tomar un papel relevante en las políticas públicas. Por ejemplo, Giandomenico Majone (1997) introduce a la argumentación y la deliberación como elementos importantes del análisis de políticas públicas en

sociedades democráticas. Para él, no bastan los datos para lograr convencer a todos que una propuesta de acción es la mejor, es necesario apoyarse de la persuasión. Pero esa persuasión no debe ser un mero uso indiscriminado de datos manipulables o falsos, sino al estilo de la retórica, entendiéndose como lo concebían los atenienses. Entonces, será en el debate libre y público donde la persuasión estará acompañada de estar abierto a escuchar otros argumentos, otras verdades. La deliberación será un lugar de mutuo aprendizaje, para lograrlo, los actores deben estar dispuestos escuchar y a modificar su visión de la realidad.

Para Luis Aguilar (1992) las políticas públicas, en la gobernanza democrática, dejan de estar en las manos exclusivas y excluyentes de los burócratas y los políticos para pasar a ciudadanos. Estos últimos buscan identificar sus problemas, diseñar sus respuestas y evaluarlas para una mejora continua. Así, ellos prefieren la racional, la eficiencia y la legalidad. En suma, el autor llama a esa construcción social como “Un estado de gente grande” (p. 74).

Las políticas públicas entonces no son un crisol donde los técnicos que comprenden sus instrumentos educarán a todos los demás para comprender las “verdades” y “correctas” soluciones. Como perspectiva de acción de gobierno y de sociedad implica aceptar que las mejores soluciones son en realidad aquellas que se discuten, que se enfrentan y compiten, que se experimentan con evidencias en mano y que se enfrentan a la rendición de cuentas constantemente (Arellano Gault & Blanco, 2015, p. 56).

La participación ciudadana en la construcción de políticas tiene las siguientes ventajas (Instituto Electoral del Distrito Federal, 2012):

- a. Todos los participantes conviven, comparten información, dialogan y dan sus puntos de vista sobre los problemas y sus formas de darle solución, haciéndose conscientes de la importancia de su intervención.
- b. Los sentimientos de solidaridad y apoyo mutuo se fortalecen, motivando la participación en la implementación de las soluciones para su éxito, generando redes de comunicación y apoyo más solidarias.

- c. Le da una identidad a la comunidad al reconocer la diversidad de ideas, formas de expresarse y vivir, fomenta la innovación y se retroalimenta para mejorar.

Hasta este momento, se ha presentado como la participación ciudadana se encuentra más o menos limitada por el tipo de régimen de gobierno. Se espera de un régimen de gobierno democrático niveles de participación altos, pero ¿existen niveles de participación y cómo reconocen?

Sherry Arnstein publicó, en 1969, "A ladder of citizen participation" en la revista *Journal of the American Institute of Planners*, en dicho trabajo propuso una escalera para identificar los niveles de participación ciudadana. Constaba de ocho peldaños agrupados en tres tipos de participación, de menor a mayor nivel: no participación, formalismo y poder ciudadano.


El primer de ellos se identifica cuando el gobierno sólo informa al resto de la sociedad sobre sus acciones o lo que desea hacer. El segundo integra a la ciudadanía, pero como forma de consulta y, dependiendo del peldaño, se toma la opinión de ellos para realizar acciones. Por último, la ciudadanía negocia con diferentes actores y gobierno, o bien, toma las riendas de las decisiones y acciones para resolver los problemas públicos (Guillen, et al., 2009).

Arnstein fue la pionera en esta forma de representación de la participación ciudadana. Tiempo después aparecieron las propuestas de Hambleton y Hogget, Shand y Arnberg, de la Asociación Internacional para la Participación Pública y de Brager y Specht. Cada propuesta presenta aumentos o distintos mecanismos de participación para identificar cada nivel de ellos (Guillen, et al., 2009). Pero para los fines de este trabajo nos centraremos en la propuesta del último par de autores.

George Brager y Harry Specht propusieron, en el libro *Community Organizing* publicado en 1973, un continuum de participación ciudadana. Este modelo bidireccional en dónde al disminuir la participación del Estado se acrecienta la de la sociedad. La propuesta se agrupa en seis niveles de participación, de menor a mayor y se muestran en la tabla 4: 1. Receptor de información; 2. Objeto de

consulta; 3. Asesor; 4. Planificación conjunta; 5. Control por delegación; Ejercicio del control total (Guillen, et al., 2009). Las bondades de dicho modelo son: a) La visualización de la injerencia del gobierno y de la sociedad en la toma de decisiones públicas; b) Se identifican los propósitos de la participación; c) La forma de construir las políticas públicas influye en el nivel de participación.

Tabla 4 Continuum de participación ciudadana según Brager y Specht (1973) en Guillen, et al. (2009, p. 189).

	Grado/nivel	Rol/Actividad participante	Descripción
	Elevado	Ejercer control	La organización se dirige a la comunidad para identificar un problema y para que tome las decisiones sobre objetivos y medios por sí misma, pero con la ayuda y tutela de la organización en cada fase para ayudar a alcanzar los objetivos.
		Ejerce control por delegación	La organización identifica y presenta el problema a la comunidad, define los límites de la participación y pide a la comunidad tomar ciertas decisiones para ser incorporadas a un plan (de acción) aceptable para todos.
		Planificación conjunta	La organización presenta un plan, sujeto a cambio y abierto a la modificación para adaptarse a las necesidades de las partes afectadas. Está dispuesta a hacer ciertos cambios si estima que hay motivos que lo justifican.
		Asesor	La organización presenta un plan e invita al público a aportar propuestas/consejos. Modificará el plan únicamente si hay motivos muy convincentes que lo justifican.
	Baja	Es objeto de consulta	La organización intenta promover un plan y está buscando apoyo para facilitar su aceptación y legitimación para asegurar el cumplimiento administrativo.
	Nulo	Es receptor de información	La organización elabora un plan y lo presenta al público. La comunidad está convocada por razones informativas y para afianzar su cumplimiento.

Manuel Canto Chac (2002) propone una matriz, que se muestra en la tabla 5, dónde mezcla la participación y las distintas fases de las políticas públicas, explicadas en el subcapítulo “Gobernanza y políticas públicas”, con el objetivo de conocer los distintos niveles de participación en cada momento de la política pública. Así, se

complejiza aún más la toma de decisiones y la acción en los problemas públicos. Para él, los niveles de participación son, de menor a mayor grado: información, consulta, decisión, delegación, asociación y control. Pero, estos niveles los considera como una escalera, algo lineal, con lo cual es necesario el primero para seguir avanzando.

*Tabla 5 Matriz de participación y ciclo de políticas públicas, Elaborado por Manuel Canto Chac (2002).*

Fases de las PsPs/Niveles de participación	Información	Consulta	Decisión	Delegación	Asociación	Control
Agenda						
Análisis de alternativas						
Decisión						
Implementación						
Evaluación						

Para los fines de este trabajo, se propone una matriz con base al modelo holístico del ciclo de las políticas públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública y el continuum de participación ciudadana de Brager y Specht, esta se muestra en la tabla 6. En la propuesta se agrega los niveles de participación medio-bajo, medio-medio y medio-alto, a fin de distinguirlos. El objetivo de construir dicha matriz es poder conocer el nivel de participación de los miembros de la comunidad de Tucta, especialmente de los beneficiarios, en cada parte del ciclo del programa de los Camellones Chontales, para conocer su experiencia en la toma de decisiones públicas y el papel que jugó el gobierno en ella. En otras palabras, se buscará conocer los niveles de participación y su impacto en el desarrollo del programa.



Tabla 6 Matriz de participación en los programas. Elaboración propia con base en Manuel Canto Chac (2002) y el Instituto Andaluz de Administración Pública (2019).

		NIVELES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA					
		<i>Nulo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio-Bajo</i>	<i>Medio-Medio</i>	<i>Medio-Alto</i>	<i>Alto</i>
<b>CICLO DEL PROGRAMA</b>	<b>ROL DEL CIUDADANO</b>	Receptor de información	Objeto de consulta	Asesor	Planificación conjunta	Ejerce control por delegación	Ejercer control
Análisis de necesidades							
Planificación							
Actuación o implementación							
Evaluación							

Esta propuesta de matriz de participación permite observar el nivel de participación de la comunidad en la construcción del programa o política pública. A diferencia de la propuesta de Manuel Canto Chac (2002), no consideramos que la participación sea de manera lineal, sino que puede variar en cada sección del ciclo del programa. Por ejemplo, cuando habla de delegación específica que sólo “se da en la implementación, no en el diseño de las políticas y programas”, en cambio, en nuestra propuesta el Estado plantea a la comunidad el problema a resolver y define los parámetros o mecanismos de participación, en otras palabras, ellos pueden interactuar en todas las etapas del programa, aunque con limitaciones.

Por otra parte, siguiendo al mismo autor, su propuesta no plantea los niveles de participación, sino el rol que juega el ciudadano en la construcción de la política pública o del programa. Al integrarlo con el Continuum de participación ciudadana según Brager y Specht (1973) nuestra matriz de participación permite conocer el nivel de participación, pero se ha agregado los niveles medios para distinguirlos de los demás y tener el espectro completo.

## 4.2 Análisis de actores

En los apartados anteriores se abordó el concepto de la gobernanza democrática donde se reconocen la diversidad de actores y las multivariadas ideas de cómo resolver problemas públicos. En este sentido, se expuso la importancia de la participación y sus bondades al momento de diseñar, implementar y evaluar políticas públicas y/o programas, pero ¿qué es un actor?, ¿a qué tipo de actores nos referimos?, y ¿por qué es importante identificarlos?

Este subcapítulo es fruto de la reflexión de las interrogantes anteriormente planteadas. El análisis de actores es un esfuerzo por identificar y clasificar a la sociedad reconociendo la pluralidad de ideas y el papel que puede jugar cada uno en la toma de decisiones públicas. Así, el fin de este es poder construir una herramienta teórica para ayudar a generar estrategias en busca de llevar a buen término la propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales.

Es importante hacer algunas precisiones, la matriz de niveles de participación en el ciclo de programa propuesta en el subcapítulo “Participación ciudadana” concentra a la sociedad en general y sólo la distingue del gobierno. Su debilidad se presenta al aglomerar a los múltiples actores en un solo grupo y al gobierno del otro lado, dejando de lado el reconocimiento de la pluralidad de actores existentes en la realidad. Para subsanar esta debilidad se propone el análisis de actores y se explica a continuación qué es, su utilidad y forma de hacerlo.

Antes de iniciar, es necesario definir que es un actor social, que puede ser una persona, un grupo, una comunidad o una organización quienes tienen interés en un proyecto, con capacidad para beneficiarlos o afectarlos. Un actor social clave es alguien con la capacidad de afectar en mayor grado al desarrollo del proyecto. Su participación o inacción para que un proyecto se lleve a cabo depende del nivel de afectación o beneficio por su implementación (Tapella, 2007).

El análisis de actores se centra en estudiar las relaciones generadas por la interacción de los actores sociales en un sistema abierto. La preocupación por las

interacciones sociales surge con el desarrollo de las teorías de la complejidad, por ejemplo, Edgar Morin (2005) considera que:

La Sociedad, por ejemplo, es producida por las interacciones entre los individuos que la constituyen. La Sociedad misma, como un todo organizado y organizador, retroactúa para producir a los individuos mediante la educación, el lenguaje, la escuela. Así es que los individuos, en sus interacciones, producen a la Sociedad, la cual produce a los individuos que la producen. Eso sucede en un circuito espiralado a través de la evolución histórica (p. 78).

La teoría de los actores forma parte de los estudios de prospectiva. La Ciencia Política ha adoptado esta teoría desarrollando múltiples metodologías para dicho fin, considerando a todos los actores e incluyéndolos para la construcción de objetivos comunes. Por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PAPEP) propuso un modelo en 2013 para la aplicación de la prospectiva en cuatro pasos (Sánchez Galicia, 2016):

1. Diseño, se identifican los temas principales de la agenda pública, se trazan líneas u objetivos, se consideran los recursos disponibles para lograrlos, y se estudian las posibilidades para lograrlos.
2. Relevamiento, se recolectan la opinión y preferencias de los interesados en el tema, como actores políticos principales, líderes de opinión y los ciudadanos.
3. Análisis, utilizando la teoría de escenarios para analizar cualitativamente los datos cuantitativos y estudiar las posibilidades de que ocurran uno y otro escenario.
4. Devolución, en esta etapa se discuten los trabajos previos, las reflexiones y los análisis de escenarios entre los actores estratégicos, quienes definirán y tomarán la decisión de qué camino tomar para cumplir con sus objetivos.

Las ventajas de realizar un análisis de actores consisten en: 1. Sirve como parte de un diagnóstico del ambiente de intervención; 2. Se logra identificar el tipo de relaciones entre actores y su intensidad; 3. Permite conocer el nivel de apoyo al

proyecto para ser implementado; 4. Se identifica los intereses particulares de cada actor, los conflictos de interés y desarrollar estrategias para mejorar esas relaciones o evitarlas (de León Calderón & Lara Caballero, 2017).

Las limitaciones del análisis son: 1. Es una representación estática de la realidad que es dinámica y compleja, lo cual la asume como una fotografía del momento en que se realiza; 2. Derivado de lo anterior, no contempla los cambios de los intereses de actores en el futuro o de su posición. Por estas limitaciones, se propone actualizar el análisis cada cierto momento o en determinadas coyunturas para evaluar las redes de actores y su condición en ese momento para modificar o actualizar la estrategia (M. Estevez, 1999; Tapella, 2007).

Existen diferentes metodologías para realizar, por ejemplo M. Alejandro M. Estevez (1999) propone identificar: 1. Los actores; 2. Sus demandas, formuladas formalmente, petición o discurso; 3. Sus intereses, estos se bajan en supuestos y observando sus acciones; 4. El impacto del proyecto sobre cada actor, análisis costo-beneficio; 5. Jerarquización de poder de cada uno, el autor menciona diferentes métodos para conocer el grado de poder de cada actor, puede ser por escala del 1 al 5, tipológica clásica de la Ciencia Política entre poder formal, estimativo o decisional y una propuesta con base a John Kenneth Galbraith donde los clasifica en tres, según su característica y la fuente de su poder, se muestra en la tabla 7.

El primero tiene por ejemplo el papel de un líder tradicional con capacidad de causar estragos. El segundo con la capacidad del actor social de comprar recursos o votos. El último se relaciona con la capacidad de apoyo de una organización por su importancia o el número de afiliados, por ejemplo, si el proyecto es apoyado por una universidad prestigiosa o por un grupo de la comunidad fuerte.

*Tabla 7 Propuesta de tipología de poder según John Kenneth Galbraith, elaborado por M. Alejandro M. Estevez (1999).*

<b>Tipos de poder</b>	<b>Características</b>	<b>Fuente</b>
Condigno	Coacción	Personalidad
Compensatorio	Compensación	Propiedad
Condicionado	Convencimiento	Organización

Por su parte, Esteban Tapella (2007) retoma el enfoque de Pozo-Solis y las sintetiza en seis pasos: 1. Reunir a un grupo de actores para realizar un listado de actores y clasificarlos por orden de importancia; 2. Identificar su rol social y sus funciones para saber cómo podrían beneficiar o perjudicarlo el desarrollo del programa; 3. Agrupar a cada actor por su posición respecto al proyecto y el nivel de poder para afectar al programa; 4. Elaboración de una Matriz del mapeo de actores claves dónde se concentren la información obtenida de los puntos anteriores; 5. Analizar cada relación social entre los actores, por ejemplo, si hay coordinación, relaciones de conflicto o poca o ninguna relación; 6. Estudiar la información obtenida del paso anterior para diseñar una estrategia de acción para mejorar las relaciones entre actores.

Por último, Alma Patricia de León Calderón y Manuel Lara Caballero (2017) realizaron un mapeo de actores a partir de cuatro actividades: 1. Identificar a los actores involucrados en el proyecto, su posición actual y una prospectiva de donde se moverá dicha posición. Para visualizar mejor la información recomiendan construir un diagrama; 2. Clasificar a los actores según sus características, por ejemplo, si son instituciones gubernamentales o no gubernamentales, relación con el proyecto, si están dentro del sistema del proyecto o tiene relación con él; 3. Clasificar a los actores según su posición (en favor o en contra), su fuerza y poder (importancia del actor para el proyecto); 4. Análisis de actores, más que una actividad es la concentración de las actividades anteriores: 4.1 Clasificación de actores pudiendo ser beneficiarios, soportes, indiferentes, opositores, ejecutores/colaboradores, potenciales; 4.2 En un matriz se identifica la posición de cada actor (en favor o en contra), su fuente de poder, los riesgos que pueden existir a partir de utilizar los recursos con los que cuenta cada actor y la importancia, obtenida a partir de la calificación del nivel de poder y riesgo en una escala del 1 al 10, dicha matriz se muestra en la tabla 8 y una concentrado de variables que las afectan en la tabla 9.

Tabla 8 Evaluación de actores involucrados con base en su importancia, riesgos y poder. Elaboración propia con base en de De León Calderón y Lara Caballero (2017).

Involucrados	Riesgo	Poder	Importancia
+ A favor			
- En contra			

Tabla 9 Variables que afectan el poder y el riesgo relativo de los actores involucrados. Elaboración propia con base en De León Calderón y Lara Caballero (2017).

Dentro y entre organizaciones formales	Para grupo de intereses informales o involucrados primarios
Jerarquía legal (comando y control, encargados de presupuestos)	Estatus social, económico y político
Autoridad de liderazgo (formal e informal, carisma, político, familiar o conexiones de dirigentes)	Grado de organización, consenso y liderazgo en el grupo
Control de los recursos estratégicos de la intervención (ej. Proveedores de "hardware" u otros insumos)	Grado de control de los recursos estratégicos significantes para el proyecto
Posesión de conocimiento especializado (ej. Personal de ingeniería)	Influencia informal a través de vínculos con otros involucrados
Posición negociadora (refuerzo en relación con otros involucrados en el proyecto)	Grado de dependencia en otros involucrados. Importancia para el éxito de otros proyectos

El producto final del análisis de actores de la propuesta de Alma Patricia de León Calderón y Manuel Lara Caballero (2017) se concentra en dos presentaciones de los datos obtenidos. El primero es un cuadro de la importancia/poder/riesgo de los involucrados creado a partir de la matriz de evaluación de actores involucrados con base en su importancia, riesgos y poder, se muestra en la figura 6. El segundo es la matriz de actores y concentra toda la información recabada, se muestra en la tabla 10 .

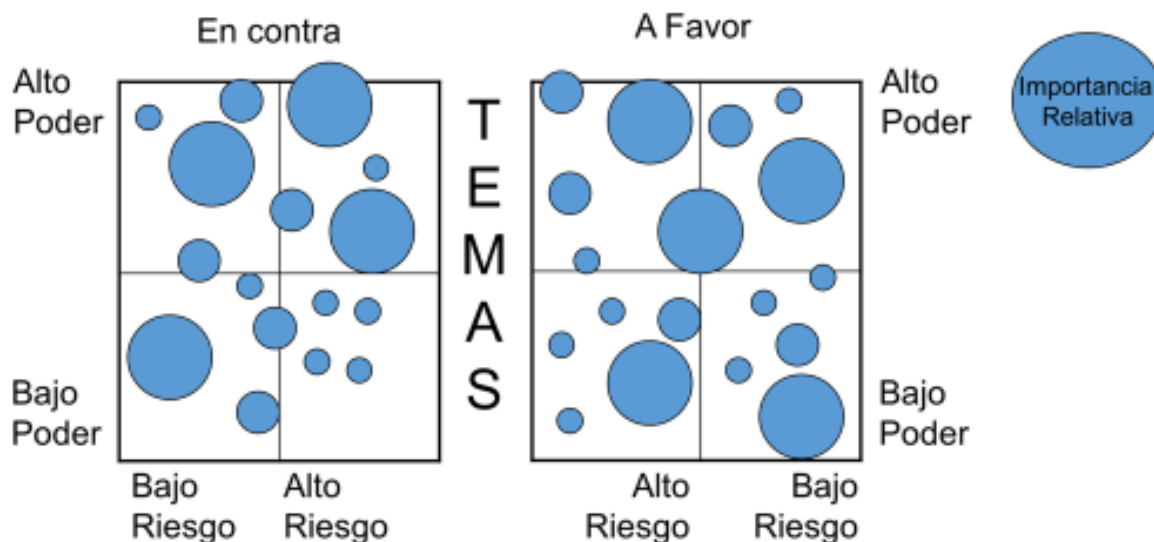


Figura 6 Mapeo de actores con la importancia relativa. Tomando de De León Calderón y Lara Caballero (2017).

Tabla 10 Matriz de actores. Elaboración propia con base en De León Calderón y Lara Caballero (2017).

Categorías	Actores	Posición	Riesgos	Poder	Importancia	Intereses	Intervenciones	Recursos	Estrategias
Beneficiarios									
Potenciales									
Soportes									
Opositores									
Ejecutores									
Indiferentes									

En suma, todas las propuestas tiene como paso fundamental identificar a los actores, su posición respecto al proyecto, sus intereses, su tipo y nivel de poder, es decir, su importancia, el tipo de relación que tiene con otros actores y la estrategia a tomar para mejorar esas relaciones. Para los fines de este trabajo se seguirá el orden de pasos indicado y, por su puesto, sin olvidar que el relleno de la matriz de actores se realiza con la participación de la comunidad.

La matriz de actores se presenta en la tabla 11 y se explica cada categoría a continuación:

1. Actores. Los actores sociales y claves con alguna relación con el programa, por ejemplo, líderes sociales o políticos, autoridades de los tres niveles de gobierno y de la comunidad, grupos de poder o de representación (por ejemplo, iglesias o las sociedades de padres de familia de las escuelas),

organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, como el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI) y asociaciones civiles.

2. Intereses. Los intereses en juego de cada actor y que pueden modificar su posición para apoyar o no al programa, se obtiene del análisis del costo-beneficio de cada actor y son supuestos. Por ejemplo, inversión de tiempo o de recursos y las ganancias obtenidas porque se implemente o no el programa.
3. Posición respecto al programa. En favor (+) o en contra (-) del programa.
4. Poder. Siguiendo la propuesta de la propuesta de tipología de poder según John Kenneth Galbraith, elaborado por M. Alejandro M. Estevez (1999), la cual sirve para identificar su tipo de recurso.
5. Importancia. Valorada por los beneficiarios y actores claves en una escala de importancia del 1 al 5, dónde el 1 ninguna importancia y el 5 mucha importancia.
6. Tipo de relación con los otros actores. Siguiendo la categorización de De León Calderón y Lara Caballero (2017): **Aliados** (alto riesgo / alto poder). Se recomienda controlar muy de cerca; **Apoyos** (alto riesgo / bajo poder). Se recomienda mantener implicados y satisfechos; **Simpatizantes** (bajo riesgo / alto poder). Se recomienda movilizar interés y apoyo; **Amigos** (bajo riesgo / bajo poder). Mantener informados. **Enemigos** (alto riesgo / alto poder). Se recomienda como estrategia de intervención controlar muy de cerca; **Adversarios** (alto riesgo / bajo poder). Se recomienda persuadir; **Obstaculizadores** (bajo riesgo / alto poder). Se recomienda monitorear; **Críticos** (bajo riesgo / bajo poder). Se recomienda informar
7. Estrategias de mejora de las relaciones entre actores. Tomando las recomendaciones anteriores de De León Calderón y Lara Caballero (2017).



Tabla 11 Matriz de actores. Elaboración propia.

<b>Actores</b>	<b>Intereses</b>	<b>Posición</b>	<b>Poder</b>	<b>Importancia</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Estrategias</b>
<i>Actor 1</i>						
<i>Actor 2</i>						
<i>Actor n</i>						

Esta propuesta de matriz de actores retoma las categorías y conceptos de los autores anteriormente expuestos. Así, es fundamental conocer los intereses de cada actor e interpretados a partir de cómo actúan, considerado por M. Alejandro M. Estevez (1999), intereses que la final se pueden modificar o mantener dependiendo de cómo se vaya construyendo la propuesta y las condiciones del contexto.

Recoger la tipología de poder de John Kenneth Galbraith permite saber las características y la fuente de ese poder. Por último, retomar los elementos de prospectiva de De León Calderón y Lara Caballero (2017) ayudan a generar estrategias para convencer a los no aliados para llevar a cabo la mejora del programa de los Camellones. Así, se mantiene a los actores en el centro, se sintetiza mejor la información al no construir una matriz enorme y se considera los cambios de posición de cada actor según sus intereses, su fuente de poder y el tipo de relación que mantiene con los otros.

### **4.3 Metodología de Marco Lógico**

La Metodología del Marco Lógico (MML) es un enfoque reciente en el estudio de las políticas públicas. En el Estado mexicano ha sido utilizada para generar proyectos, programas y políticas públicas con un documento o presentación ordenado y sencillo para ser leído y aplicado. Este subcapítulo tiene el objetivo de presentar porque será de utilidad para elaborar la propuesta de mejora de los Camellones Chontales.

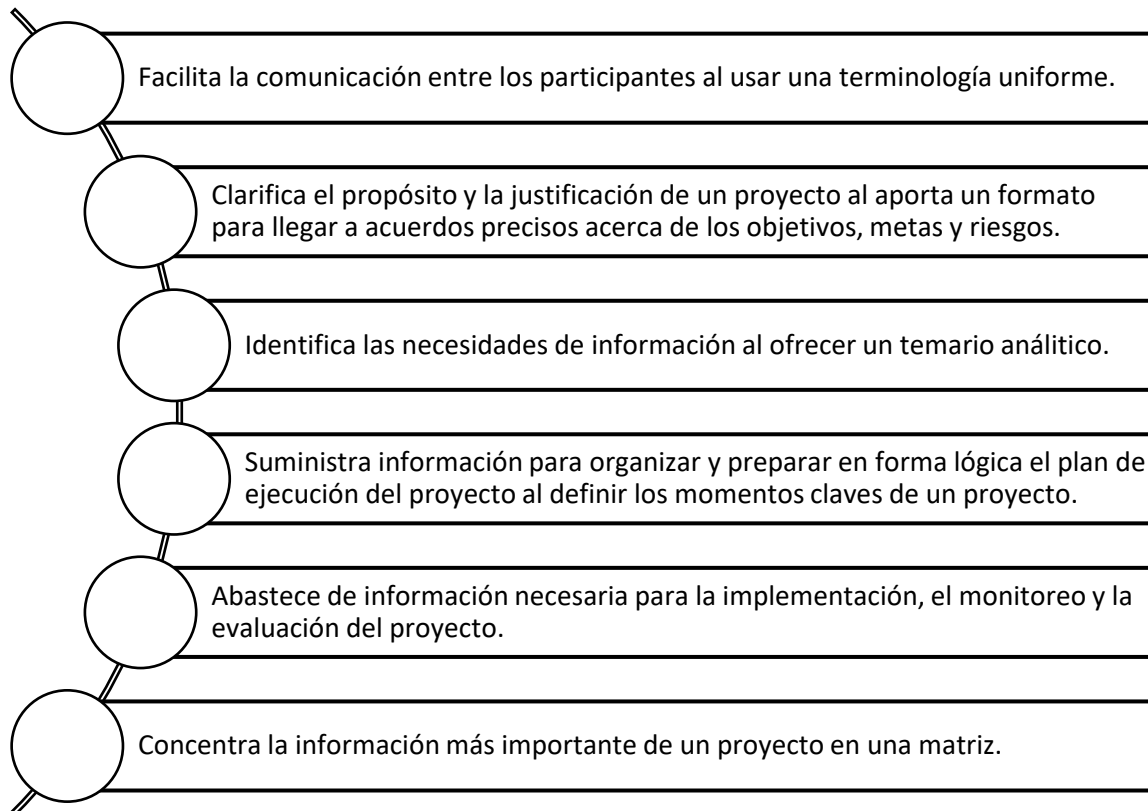
La MML fue planteada en 1969 por León Rossenberg y Lawrence Posner, miembros de la consultora Practical Concepts Inc., como propuesta para mejorar las políticas, programas y proyectos del gobierno estadounidense. Para sus creadores, las acciones de gobiernos pasados carecían de una planificación vaga al no contener un objetivo general claro, conciso y con relación real con sus objetivos especificados, además las responsabilidades se deslindaban de órgano en órgano dentro del gobierno y evaluaciones poco claras (Crespo, 2011). Esta “satisface tres requerimientos fundamentales de calidad de un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad” (Crespo, 2011, p. 10).

Para finales de la década de los 90, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) la retoma y redefine como Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP), incorporando el análisis de participantes, de problemas de objetivos y alternativas. Además, de la necesidad de integrar a un equipo multidisciplinario de investigadores y científicos de diferentes ramas de la ciencia, organizaciones no gubernamentales y los beneficiarios. Gracias a ello, el MML se volvió una metodología más abierta y con la capacidad de fomentar la participación para su construcción (Crespo, 2011).

La MML es útil para todo el ciclo de las políticas públicas o de los programas y se define como:

una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, et al., 2015).

Las ventajas de la MML sobre otras metodologías meno estructuradas se observan en la figura 10, y son identificadas por Ortegón, et al. (2015) y Crespo (2011).



*Figura 7 Ventajas de la Metodología del Marco Lógico. Elaboración propia con base en Ortegón, et al. (2015) y Crespo (2011).*

Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa (Ortegón, et al., 2015, p. 15).

La MML se divide en dos etapas para su elaboración. La primera la podemos llamar como la analítica donde se identifica el objetivo del programa y la elección de una estrategia, consiste en realizar un análisis de involucrados, de problemas, de objetivos y de alternativas o estrategias. La segunda es la planificación del proyecto, se realiza la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), definiendo los recursos y los supuestos necesarios para el éxito de este (Ortegón, et al., 2015).

Antes de continuar, la MML al ser una herramienta tiene conceptos básicos y etapas claras ya definidas. Al revisar diferentes textos y trabajos sobre ella se pueden observar ligeras variaciones en cómo llegar a la construcción de la MIR. A

continuación, se presentará la primera etapa antes descrita, omitiendo el análisis de involucrados al ser presentada ya la teoría de análisis de actores en el subtema anterior. Posteriormente nos enfocaremos en la segunda etapa, es decir, la construcción de la MIR.

El análisis de problemas se centra en identificar el estado o situación en la realidad una comunidad, grupo de personas o sector social y el problema a intervenir, junto a sus causas y efectos. Para lograrlo, se pueden utilizar técnicas distintas, pero se sugiere aquella con la capacidad de motivar la participación de personas o grupos interesados o afectados por el problema. Así, tenemos lluvias de ideas, diagnósticos participativos, cartografía social, entre otros (Crespo, 2011; Ortegón, et al., 2015). Con esas técnicas se busca responder a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los problemas que afectan a la comunidad?; ¿Cuáles son las causas de cada problema?; ¿Cuáles son los efectos de cada problema?; ¿Cuántas personas se sienten afectadas por cada problema?; ¿Desde cuando se presentan los problemas?; ¿Con qué frecuencia?; ¿Dónde ocurren? (Crespo, 2011, p. 13).

Un problema se puede definir como la carencia de algo bueno o la existencia de algo malo en la realidad y cuya existencia es necesaria erradicar. Suele identificarse por ser: a) carencias objetivas, afectando la calidad de vida de los ciudadanos, como las enfermedades o la escasez de alimento; b) circunstancias donde se afecta la socialización de un sector de la población, por ejemplo, el analfabetismo, la deserción escolar, desabasto de medicamentos o medidas de prevención de enfermedades; c) Poca o nula relación de un grupo de personas con el resto de la población por causas de discriminación o falta de medios de integración, por mencionar algo (Crespo, 2011).

Crespo (2011) recomienda enlistar los problemas identificados por los participantes o vinculados en el proyecto. Los enunciados de dichos problemas deben tener una condición negativa, indicando el nivel de insatisfacción o de la calidad de un servicio, y ubicarlo geográficamente, por ejemplo: “Alto índice de delincuencia en la comunidad Los Totumos del Estado Miranda” (p. 18). Advierte la necesidad de

distinguir el problema con las causas o soluciones. Además, él considera necesario priorizar los problemas para enfocarse en uno.

La priorización de problemas se parte de cuatro criterios. El primero es la magnitud del problema, se considera la gravedad del problema y la cantidad de personas afectadas, puede expresarse en porcentaje. El segundo es el área o la zona afectada. El tercero son las fortalezas o posibilidades de resolver el problema, la gobernabilidad del problema. Por último, el costo social y económico de no resolverse el problema (Crespo, 2011). Para calificar cada criterio, Crespo (2011) retoma a Flavio Carucci y su escala de valoración, estos son: “Alto (A), 3 puntos; Medio (B), 2 puntos y, Bajo (C), 1 punto” (p. 20). La tabla 12 muestra la tabla a rellenar con la identificación de los problemas y cada criterio.

*Tabla 12 Evaluación y selección del problema y escogencia del problema central. Elaboración propia con base en Crespo (2011).*

Problemas	Criterios				
	Magnitud del problema	Área o zona afectada	Posibilidad de resolver eficazmente el problema	Costo de postergación	Puntuación
P1					
P2					
P3					

Otro método de priorización es el propuesto por Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez (2002) al utilizar una matriz de motricidad y dependencia. El objetivo es identificar y priorizar los problemas ubicados en las áreas de apoyo y de conflicto, de acuerdo con plano cartesiano de motricidad y dependencia. Los problemas se enlistan y ponderan de acuerdo con la influencia de una sobre las otras.

El análisis de problemas consiste en establecer relaciones de causa y efecto del problema. ¿Cuál problema? El que haya salido mayor puntuado en el proceso de priorización. Para presentar las relaciones causales del problema y sus efectos se utiliza una herramienta metodológica llamada *árbol de problemas* y se muestra en la figura 8.

# ÁRBOL DE PROBLEMAS

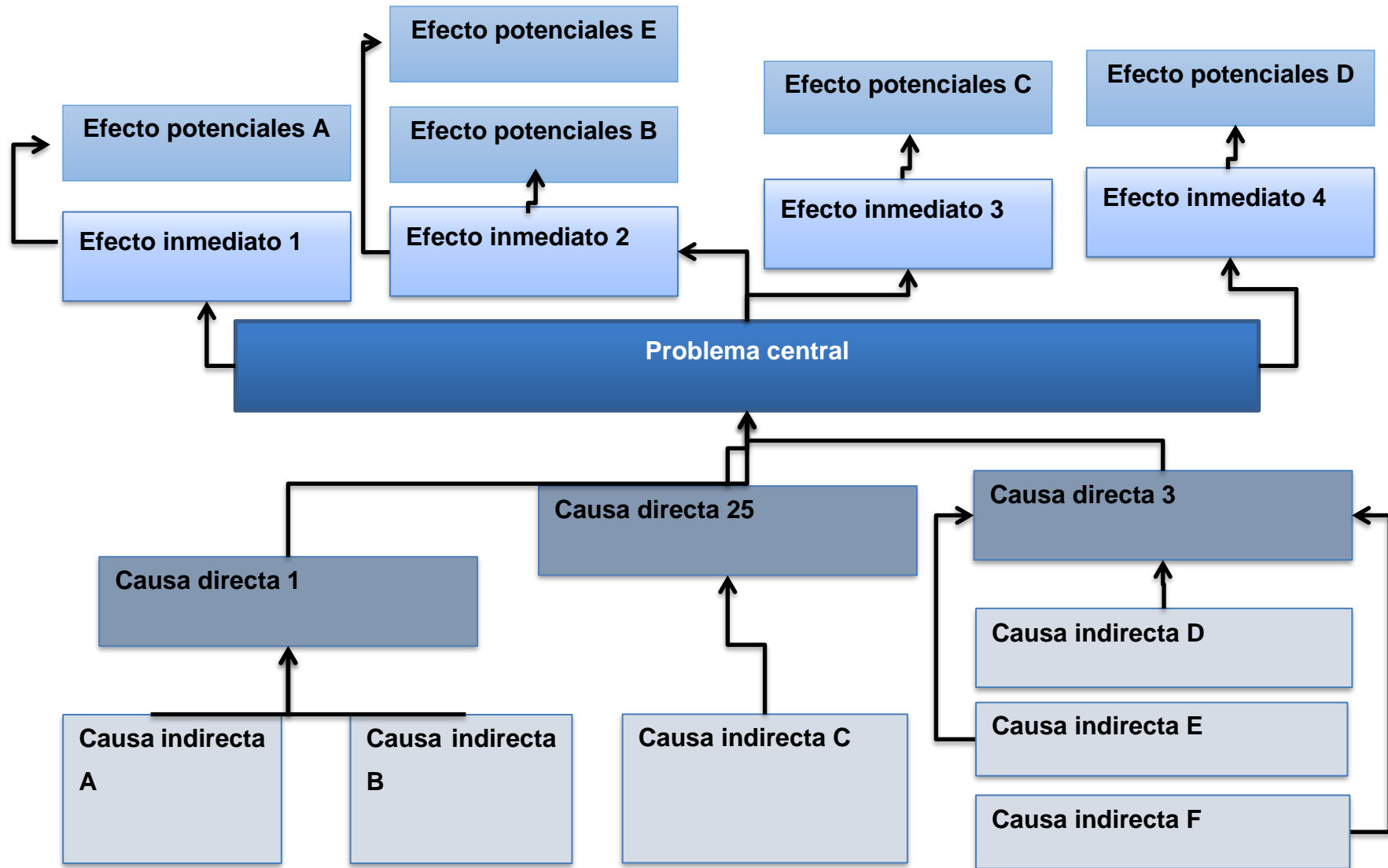


Figura 8 Árbol de problemas. Elaboración propia con base en Crespo (2011).

Las causas “son las acciones responsables de la situación planteada, que se representan como las raíces del árbol” (Crespo, 2011, p. 24). Se obtienen a través de una discusión entre los participantes. Es necesario ordenarlas por el nivel de relación o cercanía con el problema central, la pregunta de apoyo para realizar esta actividad es “¿por qué ocurre esto?” (Crespo, 2011, p. 25). Las causas directas serán aquellas con mayor relación con el problema y las indirectas estarán en el siguiente eslabón, es decir, se ordena de arriba hacia abajo. Como recomendación, es indispensable evitar escribir los problemas como *soluciones ausentes*, es decir, aquellas que empiecen con *falta de* y plantearlo más como una descripción del problema mismo, por ejemplo, “Los niños se mojan al cruzar el río cuando van a la escuela” (Crespo, 2011).

Por su parte, los efectos “son las consecuencias de la situación planteada como problema, que se representan como el follaje del árbol” (Crespo, 2011, p. 24). Para identificarlas se invita a los participantes a reflexionar con la pregunta: “¿Si el problema no se soluciona, qué consecuencias tendría?” (Crespo, 2011, p. 27). De la pregunta anterior se pueden obtener dos tipos: 1. Efectos inmediatos, aquellos observados en la actualidad; 2. Efectos potenciales, son los posibles efectos de continuar el problema. Los primeros están cerca del Problema central y los últimos el siguiente eslabón, es decir, se ordenan de abajo hacia arriba (Crespo, 2011).

Con respecto al análisis de objetivos, este permite visualizar la situación deseable o futura al resolver el problema central. Para eso convierte los enunciados del árbol de problemas en estado positivo, es decir, como situaciones ya realizadas. Los elementos para considerar son los fines y los medios. La relación entre estos dos últimos se presentan en un *árbol de objetivos*, presentado en la figura 9 (Crespo, 2011; Ortegón, et al., 2015).

# ÁRBOL DE OBJETIVOS

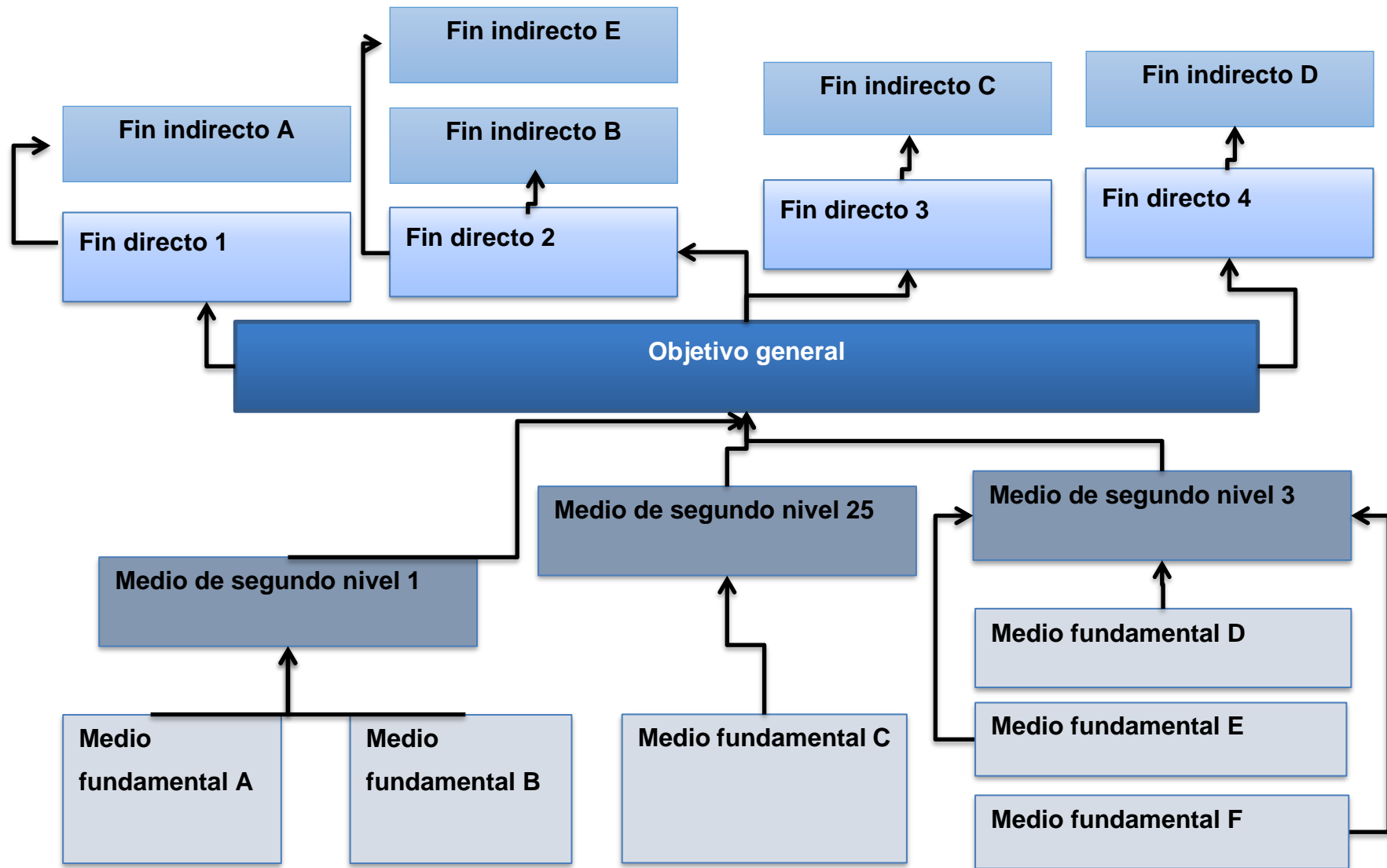


Figura 9 Árbol de Objetivos. con base en Crespo (2011).



Los fines son los productos positivos de la solución del problema central. Le corresponde a la parte de follaje del árbol de objetivos. Los más cercanos a problema central son los fines directos y se relacionan con los efectos inmediatos, los fines indirectos se corresponden con efectos potenciales (Crespo, 2011).

Los medios están estrechamente relacionados con las causas del problema central, se podría hablar de acciones o hechos realizados con la capacidad de contribuir a la solución del problema. Hay de dos tipos, los fundamentales se corresponden con las causas indirectas, las más alejadas del problema central, y lo de segundo nivel qué son las causas directas en positivo, siendo las más cercanas (Crespo, 2011).

Identificados los medios, lo siguiente es establecer acciones concretas con la capacidad de iniciar una reacción para la solución del problema central. Los medios fundamentales son los que se toman para generar un listado de actividades. La hipótesis de trabajo es que: “la acción que se propone permite obtener unos medios que eliminan la causa que genera el problema” (Crespo, 2011, p. 31).

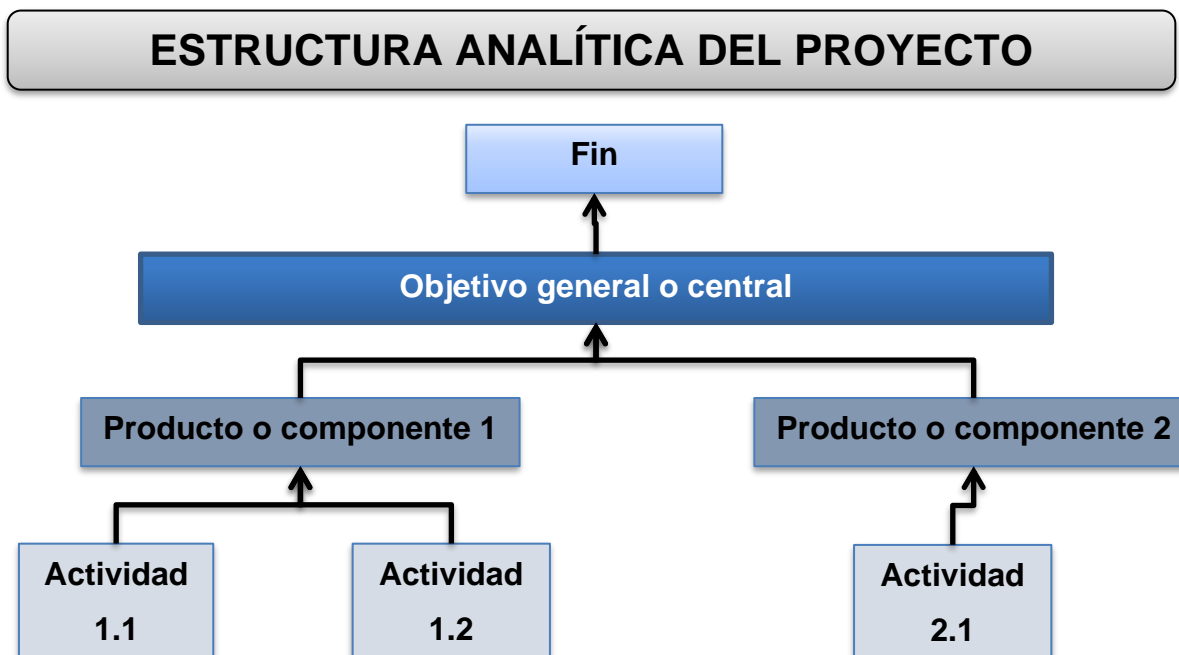
Del listado de acciones posibles para iniciar la reacción de cambio es necesario agruparlas entre aquellas dentro de la capacidad del programa para llevarlas a cabo o aquellas fuera de sus competencias o capacidad de atención. El análisis de alternativas o estrategias entra en acción aquí. Para ello es necesario realizar diferentes actividades como las propuestas por Crespo (2011) y Ortegón, et al. (2015), se muestran en la tabla 13.

*Tabla 13 Actividades para realizar un análisis de alternativas. Elaboración propia con base en Crespo (2011) y Ortegón, et al. (2015).*

<b>Crespo (2011)</b>	<b>Ortegón, et al. (2015)</b>
1) Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).	1) Costos totales en valores presentes y futuros.
	2) Viabilidad financiera, económica y técnica.
2) Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).	3) Habilidad para mejorar y mantener recursos.
	4) Sostenibilidad.

<b>Crespo (2011)</b>	<b>Ortegón, et al. (2015)</b>
3) Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.	5) Contribución al sostenimiento institucional y construcción de capacidad gerencial.
4) Análisis de los beneficios.	
5) Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.	6) Impacto ambiental.

La elección de una estrategia para el cumplimiento de los objetivos se presentarán en una Estructura Analítica del Proyecto (EAP), se muestra en la figura 10. Tiene una forma de árbol, semejante a los presentados anteriormente, iniciando su construcción de arriba hacia abajo, es decir, desde el fin, el objetivo central o general, los componentes y las actividades. Es la base para la construcción de la MIR, en la figura 11 se muestra un caso para ejemplificar, se observan los eslabones del árbol y la parte a la que le correspondería dicha matriz.



*Figura 10 Estructura Analítica del Proyecto. Elaboración propia con base en Crespo (2011).*

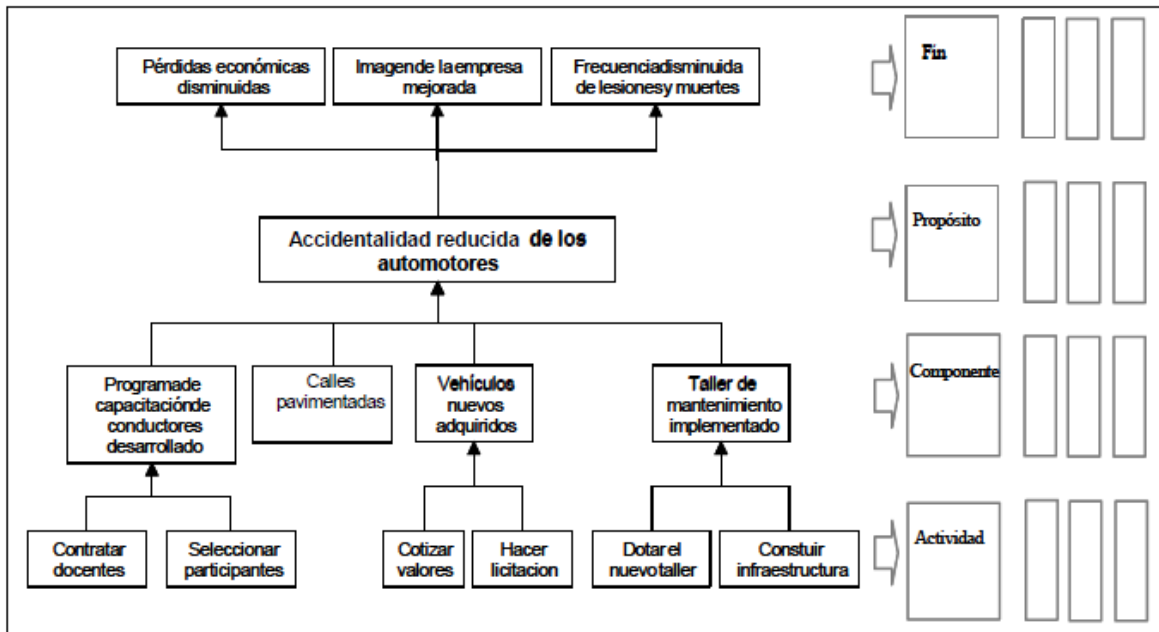


Figura 11 Estructura Analítica del Proyecto, base para la MIR. Tomado de Ortegón, et al., (2015, p. 22).

El fin y el objetivo general se obtiene del árbol de objetivos. El primero se encuentra en el follaje de dicho árbol, es el cambio esperado a mediano o largo plazo con la implementación de la política pública, programa o proyecto. Responde a la pregunta “¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?” (Crespo, 2011, p. 33). El segundo, es la parte central del árbol, es el efecto inmediato esperado, responde a las preguntas: “¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?” (Crespo, 2011, p. 33) o “¿qué cambio deseo lograr en la población objetivo?” (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013, p. 32).

Los componentes son los productos o servicios entregables para los beneficiarios de la política pública, el programa o el proyecto. Se obtiene del análisis de estrategias y responde a la pregunta “¿Qué entregará el proyecto?” (Crespo, 2011, p. 34). Se recomienda escribirlos “como objetivos logrados, es decir, apoyos entregados, viviendas construidas, inspecciones realizadas” (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013, p. 37).

Por último, las actividades se desprenden del anterior, es decir, corresponden a las acciones para el cumplimiento de los componentes. Responde a la pregunta “¿Qué

se hará?” (Crespo, 2011, p. 34). “Se recomienda que las actividades se inscriban en una lista en orden cronológico, agrupadas por cada componente y señaladas por un número o código que permita identificar a qué componente está asociada cada actividad” (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013, p. 39).

La MIR es un resumen de los aspectos más importantes del proyecto, programa o política. Dicha matriz se compone de 5 columnas y 4 filas, se puede observar en la tabla 14. De estas dos últimas, las primeras son los Objetivos, el Resumen Narrativo, los Indicadores Objetivamente Verificables, los Medios de Verificación y los Supuestos; las segundas son el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades, conseguidas a partir de la EAP (Ortegón, et al., 2015; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013; Saravia, 2007). Se explica cada parte de dicha matriz a continuación.

*Tabla 14 Matriz de Indicadores de Resultados. Elaboración propia con base en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013).*

<b>Objetivos</b>	<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>				
<b>Propósito</b>				
<b>Componentes</b>				
<b>Actividades</b>				

El resumen narrativo presenta los fines, propósitos, componentes y actividades en un lenguaje comprensible para todo público, con el fin de mantener una comunicación eficiente entre técnicos y actores sociales. Se retoma lo escrito en EAP. Se verifica la lógica vertical, de abajo hacia arriba, para examinar si existe una relación causal entre las filas, el proyecto sólo será válido si: 1. Las actividades de cada componente son necesarias para cumplirlas; 2. Los componentes son suficientes para lograr el propósito; 3. El propósito contribuye verdaderamente al fin; 4. Las tres anteriores son claras; 5. El fin contribuye a la solución de un problema social mayor (Ortegón, et al., 2015; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013).

Los indicadores responden a la pregunta “¿cómo se sabe si lo que se ha planeado está sucediendo o sucedió?” (Saravia, 2007, p. 9). Son herramientas para medir el desempeño del proyecto o programa, proporcionan información para su monitoreo y evaluación, por lo cual es necesario establecer una línea base para poder distinguir un antes y un después (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013).

Deben tener tres atributos: 1. Cantidad, es decir, la magnitud del objetivo que se busca alcanzar; 2. Calidad, la variable empleada; 3. Tiempo, periodo de tiempo necesario o estimado para alcanzar el o los objetivos (Crespo, 2011). Además, se recomienda los indicadores sean Asequibles (en costo y método de recolección), Medibles, Oportunos (para influir en el proceso de la implementación y cambiar actividades o componentes de ser necesario), Relevantes y Específicos (Saravia, 2007).

Los indicadores miden diferentes aspectos de la MIR. Para el fin deben medir el impacto o el grado de contribución a la solución del problema social, por ejemplo, la pobreza. Se puede observar en el largo plazo, generalmente. Para la parte del propósito deben reflejar el cambio generado en los beneficiarios, normalmente se miden en el mediano plazo.

Cada componente se debe calcular en torno al nivel de cumplimiento de cada uno de ellos, se mide en el corto plazo en frecuencias variables (mensual, trimestral o semestral). Por último, para las actividades se obtienen de la medición de los procesos llevados a cabo y en tiempos menores que los otros (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013). En la figura 12 se observan el ámbito de control de cada indicador para los niveles de objetivos.

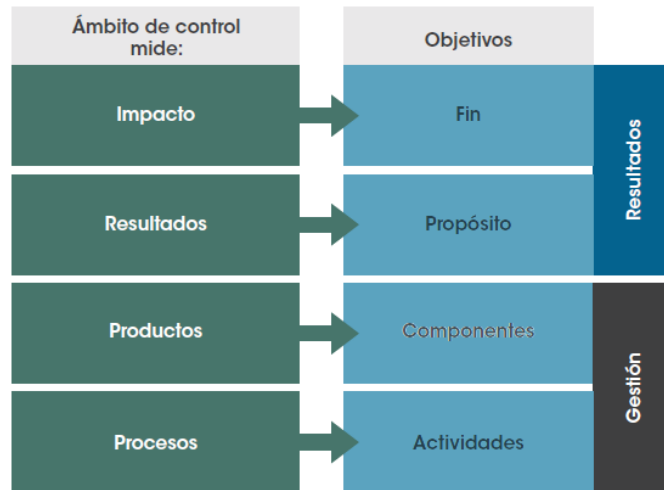


Figura 12 Ámbito de control de cada indicador para los niveles de objetivos. Tomado de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013, p. 47).

La tercera columna son los medios de verificación de los indicadores. Estos últimos indican las fuentes de información donde los ejecutores y evaluadores del proyecto o programa pueden verificar los indicadores. Las fuentes de información válidos para el caso mexicano son: a) Estadísticas existentes o preparadas para el cálculo de los indicadores; b) Material publicado, por instituciones u organismos no gubernamentales confiables, con información relacionada o útil para cada indicador; c) Inspecciones a cargo de especialistas en el tema; d) Encuestas realizadas entre la población beneficiaria; e) Informes de auditorías y/o registros contables (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013).

Hasta aquí, con las columnas de Objetivos, Indicadores y Medios de Verificación se puede verificar si existe una Lógica horizontal del proyecto, presentada en la figura 13. Se resume en dos puntos: Uno, “los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores” (Ortegón, et al., 2015, p. 26). Y el segundo, “los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos” (Ortegón, et al., 2015, p. 26).

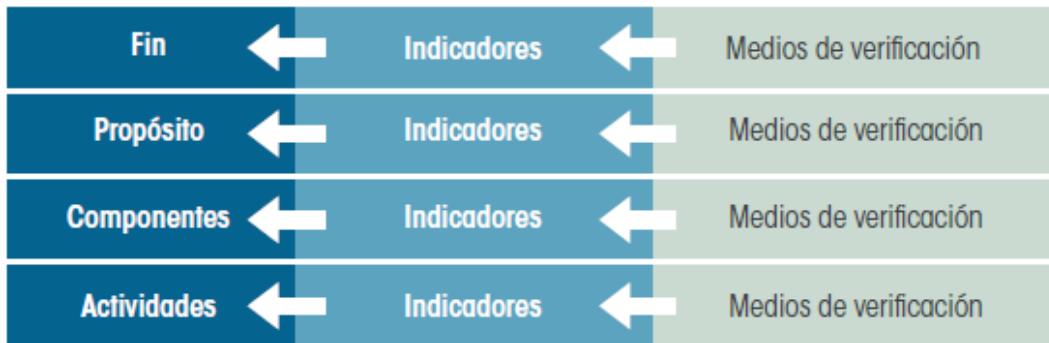


Figura 13 Lógica horizontal de la MML. Tomado de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013, p. 54).

Por último, los supuestos son las condiciones externas al proyecto o programa, pero necesarias o suficientes para lograr los objetivos. Ellos completan la condición lógica SI-ENTONCES. Responde a la pregunta “¿qué condiciones deben existir para alcanzar el siguiente nivel de jerarquía de objetivos?” (Saravia, 2007, p. 8). Se pueden obtener de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), al revisar programas parecidos o de un análisis de riesgos. Se recomienda seguir el diagrama de flujos, mostrada en la figura 14, antes de considerar un riesgo y plantearlo como supuesto necesario.

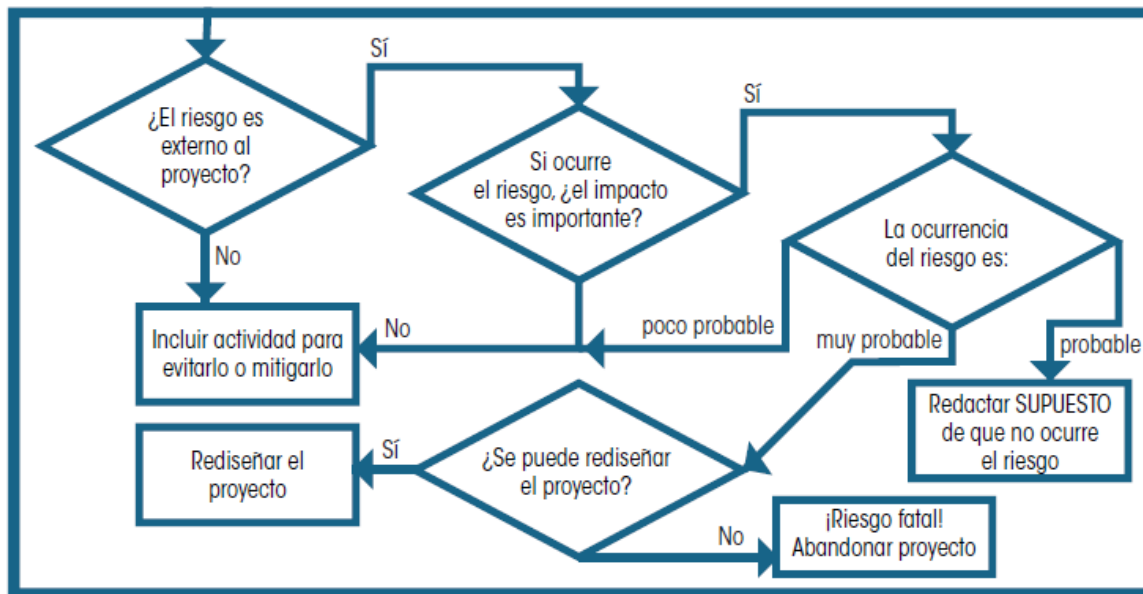


Figura 14 Diagrama de flujo para considerar riesgos. Tomado de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013, p. 41).

Se pone como ejemplo, para construir supuestos, un cuadro dentro del trabajo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). En él se

muestra las fuentes de riesgo, el riesgo y el supuesto. A continuación, la figura 15 lo presenta.

Fuentes de riesgos	Riesgos	Supuesto
Falta de acción de otras instituciones	Que la Secretaría de Educación no cumpla con su compromiso de imprimir los folletos.	La Secretaría de Educación cumple en tiempo y forma con el convenio que lo compromete a imprimir los folletos.
Eventos de la naturaleza	Que llueva mucho y se afecten las cosechas.	El nivel de las lluvias se mantiene en dos metros cúbicos por temporada.
Inestabilidad política, económica, social	Que por una crisis económica el precio de los materiales para la construcción del centro de salud se eleven.	Los costos de los materiales para la construcción del centro de salud se mantienen estables.

Figura 15 Construcción de supuestos. Tomado de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013, p. 40).

Al completar todas las columnas, lo siguiente es verificar, algo que llamaré, la *lógica transversal*, toma a los objetivos y los supuestos. Dicha lógica procede como se muestra en la figura 16, cuyo razonamiento es:

Si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto (Ortegón, et al., 2015, p. 27).

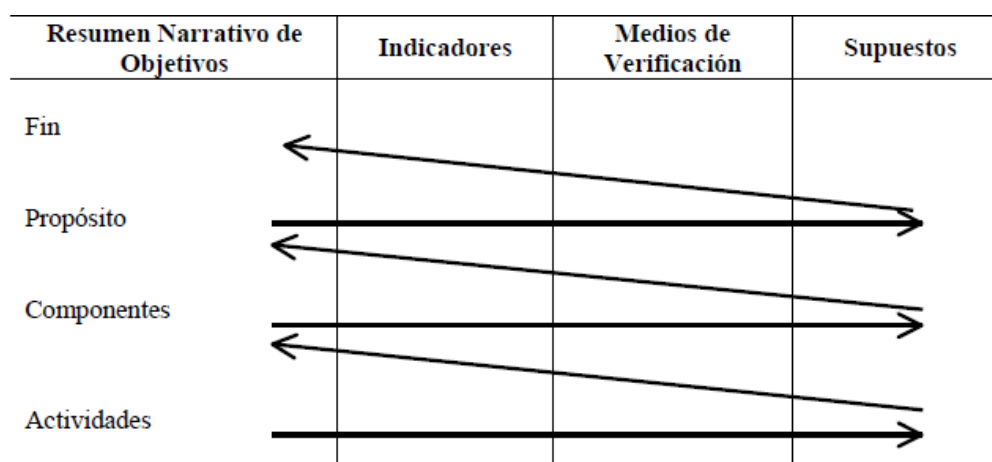


Figura 16 Lógica transversal, relación entre supuestos y objetivos. Tomado de Ortegón, et al., (2015, p. 27).



Para finalizar, la MIR permite identificar en un solo lugar los objetivos del programa, las actividades necesarias para su cumplimiento, los indicadores para conocer los resultados obtenidos de cada objetivo y dónde obtenerlas, además de reconocer la importancia de las condiciones externas para cumplir con las metas. Para un mayor aprovechamiento de dicha matriz se recomienda revisarla y actualizarla periódicamente, con el fin de garantizar el cumplimiento del objetivo general (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013).

Como toda herramienta, no es infalible ni es la única para la construcción, implementación y evaluación de un proyecto o programa. Se recomienda construirla a partir del involucramiento de actores involucrados o claves y acompañarla de otras herramientas “secundarias” para el seguimiento o monitoreo del cumplimiento de los objetivos (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013).

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS**

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación presentadas en el capítulo anterior, específicamente de los apartados 4.1, 4.2 y 4.3. En esa lógica, se agrupa en tres partes. La primera presenta las matrices de participación de los camelloneros en la como programa de desarrollo rural y como programa turístico. El segunda esta dedicada a la matriz de actores realizada a partir de la lluvia de ideas con la comunidad. Por último, la propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales es la aplicación de la MML.

### **5.1 Matrices de participación de los camelloneros**

El objetivo de este apartado es presentar la matriz de los niveles de participación de los beneficiarios del programa de Camellones Chontales. Para completar la información de la matriz se siguieron los pasos indicados en el subcapítulo “Participación ciudadana”, en el capítulo *Gobernanza y políticas públicas*. Se presentarán dos matrices: La primera para etapa del proyecto donde la intención era enfocada en el desarrollo rural; y la segunda, cuando al programa se le dio un sentido turístico. El fin es conocer la experiencia de la comunidad en la toma de decisiones públicas.

La información para completar las matrices de participación se obtuvieron de dos fuentes. La primera fue de un análisis documental a partir de los capítulos dos y tres, en este último se presentó al programa de los Camellones Chontales. La segunda fuente fue de una entrevista de uno de los camelloneros y una especialista en el tema.

La primera matriz, como se mencionó anteriormente, esta dedica a presentar el nivel de participación de la comunidad en el ciclo del programa de los Camellones Chontales, se muestra en la tabla 15.

Tabla 15 Matriz de participación de la comunidad en el programa de los Camellones Chontales, primera etapa de 1977 a 1982. Elaboración propia.

		NIVELES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA					
		<i>Nulo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio-Bajo</i>	<i>Medio-Medio</i>	<i>Medio-Alto</i>	<i>Alto</i>
<b>CICLO DEL PROGRAMA</b>	<b>ROL DEL CIUDADANO</b>	Receptor de información	Objeto de consulta	Asesor	Planificación conjunta	Ejerce control por delegación	Ejercer control
	Análisis de necesidades	X					
	Planificación		X				
	Actuación o implementación			X			
	Evaluación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

De observar los resultados de la dicha tabla se obtienen las siguientes conclusiones:

- a. Los niveles de participación en la etapa uno, en los años setenta, muestran un avance ascendente. Parte de una participación nula hasta un nivel medio-bajo. Muy poco nivel para un proyecto con un fuerte impacto en la comunidad al modificar su estilo de vida, tanto positiva como negativamente. Esto se puede explicar porque en dichos años los gobiernos priistas intentaron rescatar al Estado paternalista mexicano, aunque la grave crisis económica orillaron al gobierno a apoyar proyectos con un impacto a largo plazo y viable para ser administrados por los mismos beneficiarios, sin apoyo garantizado y constante del gobierno.
- b. En el análisis de decisiones se observa una nula participación de la comunidad, el proyecto fue traído por personas no pertenecientes a la comunidad y pensada a partir del diagnóstico elaborado por ellos.
- c. Por el contrario, en la planificación se involucró a la comunidad para ganar la aceptación y la confianza en el gobierno y en el programa. Se demuestra con la interacción con el INIREB y el papel de la madre Muriel y AMLO para abogar y convencerlos de la aceptación del mismo.
- d. La actuación o implementación del programa tuvo un mayor involucramiento de la comunidad, pero limitada. Ellos escogieron cuales productos aceptar

para el cultivo, trabajaron labrando la tierra o aplanándola, por ejemplo. En suma, su participación se limitó en la mano de obra para concretar el proyecto.

- e. No hay evidencias o documentos sobre la evaluación del programa, al menos del gobierno. El trabajo de Rentería Camacho (1980) fue una evaluación técnica del programa, pero no formaba parte de la comunidad y en su trabajo no se observa la participación de los pobladores en la evaluación técnica. Por lo cual, se decidió no clasificar el nivel de participación de esta parte del ciclo del programa.

En suma, el nivel de participación de la comunidad formaba parte de una realidad nacional. En los años setenta el esquema seguía siendo de gobernabilidad, el Estado continuaba siendo el director y actor principal de las acciones públicas, siendo las palabras del expresidente José López Portillo<sup>30</sup> las que mejor describían como se veían a las comunidades indígenas, es decir, aquellos con la necesidad de ser rescatados. Aunque se observa un avance del nulo al medio bajo, el papel la comunidad fue secundaria. Se pretendió resolver sus principales problemas con una sola acción.

La segunda matriz presenta los niveles de participación de los camelloneros en el ciclo del programa de los Camellones Chontales, se muestra en la tabla 16. En esta segunda etapa, ya no se toma en cuenta a la comunidad porque ya está consolidado el grupo de los camelloneros. Por lo cual, ellos fueron los implicados directos en el proyecto turístico. Para completar dicha matriz se preguntó a la comunidad la experiencia sobre el proyecto, las conclusiones se presentan a continuación:

- a) En la primera parte del ciclo del programa, el análisis de necesidades no fue consultada a la comunidad, sólo informada. Se retoma, de forma deformada, el trabajo realizado por Correa Díaz y otros en 1996, el gobierno no tomó en cuenta la parte de conservación de la cultura y tradiciones y el cuidado del medio ambiente. Por eso, en esta parte el nivel de participación es nulo.

---

<sup>30</sup> Véase 3.2.1 Inicio del programa.

- b) La planificación tiene un nivel de participación nula. Se demuestra porque no se concenso a la comunidad sobre el programa turistico y no existió una labor de convencimiento por parte de las autoridades gubernamentales.
- c) La implementación del programa sufrió las consecuencias de los niveles de participación de las otras dos etapas. La participación de la comunidad fue bajo, se les doto de infraestructura e insumos y se les dejo sin capacitación ni seguimiento para monitorear el programa.
- d) Las instituciones gubernamentales, la Secretaría de Turismo principalmente, no dejo base alguna para el seguimiento del programa. Por lo cual, como en la matriz anterior, no se realizaron evaluaciones de esta etapa del programa.

*Tabla 16 Matriz de participación de la comunidad en el programa de los Camellones Chontales, segunda etapa de 2003 a 2007. Elaboración propia.*

		NIVELES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA					
		<i>Nulo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio-Bajo</i>	<i>Medio-Medio</i>	<i>Medio-Alto</i>	<i>Alto</i>
<b>CICLO DEL PROGRAMA</b>	<b>ROL DEL CIUDADANO</b>	Receptor de información	Objeto de consulta	Asesor	Planificación conjunta	Ejerce control por delegación	Ejercer control
Análisis de necesidades		X					
Planificación		X					
Actuación o implementación			X				
Evaluación		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

En conclusión, los niveles de participación de la ciudadanía de la etapa turística del programa de los Camellones Chontales fue nula. Los camelloneros no tenían conocimiento de las actividades relacionados al sector servicio, es decir, no sabían cómo administrar un restaurante, como realizar visitas guiadas, el cuidado de infraestructura, entre otros. Además, esta etapa daño la vida interna del grupo de los camelloneros, porque tenían una tradición de aprobar en una plenaria o reunión las decisiones que afectaban a los camellones y este programa turístico al final quedo en manos de unos pocos miembros y sin ningún instrumento de rendición de cuentas.

Para finalizar este capítulo, la participación de los camelloneros se mantuvo en el espectro de baja participación, moviéndose del nulo hasta el medio-bajo. en el siglo XXI, se esperaba un incremento en el involucramiento de dicho grupo en los proyectos y programas destinados para ellos, sin embargo, los resultados muestran un retroceso en la materia. La comunidad tiene como experiencia el abandono del programa por parte del gobierno una vez implementada, se demuestra por la ausencia de evaluaciones. Así, los camelloneros no han tenido un programa con un análisis de necesidades concebidas y discutidas internamente, en la planificación se tienen un poco más de experiencia, no por los programas en sí, sino por el trabajo de Correa Díaz y otros (1996) y mayor nivel de experiencia en la implementación del programa.

## **5.2 Matriz de actores**

El fin de este apartado es presentar la matriz de actores relacionados al grupo de los camelloneros. Para elaborar dicha matriz se siguen los pasos propuestos en el subcapítulo “Análisis de actores”, en el capítulo *Gobernanza y políticas públicas*. Es necesario recordar que el objetivo es reconocer a las organizaciones, grupos de interés o individuos con posible injerencia en el programa de los Camellones Chontales y diseñar estrategias para llevar a buen término la implementación de la propuesta de mejora.

Para completar la matriz de actores, se realizó una lluvia de ideas el día 25 de octubre de 2020 con un grupo cuatro personas miembros de la comunidad, los cuales fueron: Mtra. Violeta Guadalupe Rojas Carranco, especialista en el tema; Sr. Eutimio Hernández Román, miembro fundador del grupo de los camelloneros; Mtro. Domingo de la Cruz Hernández, miembro de la comunidad; Sr. Francisco Hernández Guillermo, hijo del sr. Eutimio. Ellos mismos fueron quienes identificaron los actores claves, sin intervención del moderador o investigador, lo cual dio como resultado del diálogo insumos valiosos.

En la matriz de actores se identificó a dos grupos de actores, según la perspectiva de las personas arriba señaladas: a favor de una mejora del proyecto y en contra.

Del primer grupo se tiene un total de 13 actores claves, destacando el papel de las instituciones gubernamentales, posteriormente la comunidad (el sector juvenil y comités internos), las universidades (sin especificar) y dos empresas privadas.

El segundo grupo de actores fue más reducido, pero también tiene aspectos gubernamentales. Aparecen en primer lugar dos empresas paraestatales: Petróleos Mexicanos (PEMEX) y Comisión Federal de Electricidad (CFE), principalmente por sus afectaciones ambientales y de desastres; luego los partidos políticos, vistos como indeseables porque nunca se han acercado a ellos; por último, las propias autoridades, por la desconfianza sobre el cumplimiento de sus palabras o porque no quieren otorgar recursos a un programa impulsado por AMLO. En la tabla 17 se concentran los resultados.

Tabla 17 Matriz de actores relacionados a los camelloneros. Elaboración propia.

<b>Actores</b>	<b>Intereses</b>	<b>Posición</b>	<b>Poder</b>	<b>Importancia</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Estrategias</b>
<i>Secretaría de Turismo</i>	Inversión de recursos y tiempo	+	Condicionado	5	Aliados	Se recomienda controlar muy de cerca
<i>Presidencia de la República – AMLO</i>	Trabajo personal de AMLO en los camellones	+	Condigno	5	Aliados	Se recomienda controlar muy de cerca
<i>SAGARPA</i>	Inversión de recursos y tiempo	+	Condicionado	4	Apoyos	Se recomienda mantener implicados y satisfechos
<i>SEDAFOP</i>	Inversión de recursos y tiempo	+	Condicionado	4	Apoyos	Se recomienda mantener implicados y satisfechos
<i>Presidencia municipal de Nacajuca</i>	Inversión de recursos y tiempo	+	Condicionado	4	Apoyos	Se recomienda mantener implicados y satisfechos
<i>INPI</i>	Inversión de recursos y tiempo	+	Condicionado	4	Apoyos	Se recomienda mantener implicados y satisfechos
<i>Comunidad de Tucta</i>	Beneficios por obtener con el mejoramiento del programa de los Camellones Chontales	+	Condicionado	3	Simpatizantes	Se recomienda movilizar interés y apoyo
<i>Jóvenes de la comunidad de Tucta</i>	Un espacio de trabajo o de obtención de alimento para sus familias	+	Condicionado	3	Simpatizantes	Se recomienda movilizar interés y apoyo
<i>Universidades</i>	Vinculación con la sociedad y transmisión del conocimiento especializado	+	Condicionado	3	Simpatizantes	Se recomienda movilizar interés y apoyo



<b>Actores</b>	<b>Intereses</b>	<b>Posición</b>	<b>Poder</b>	<b>Importancia</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Estrategias</b>
<i>Walmart</i>	Distinción como Empresa Socialmente Responsable (ESR)	+	Compensatorio	2	Simpatizantes	Se recomienda movilizar interés y apoyo
<i>Grupo Modelo</i>	Distinción como Empresa Socialmente Responsable (ESR)	+	Compensatorio	2	Simpatizantes	Se recomienda movilizar interés y apoyo
<i>Comité de deporte de la comunidad de Tucta</i>	Beneficios por obtener con el mejoramiento del programa de los Camellones Chontales	+	Condicionado	1	Amigos	Mantener informados
<i>Comité de la iglesia</i>	Beneficios por obtener con el mejoramiento del programa de los Camellones Chontales	+	Condicionado	1	Amigos	Mantener informados
<i>PEMEX</i>	Pago por daños al programa de los Camellones Chontales	-	Condicionado	5	Enemigos	Se recomienda como estrategia de intervención controlar muy de cerca
<i>CFE</i>	Pago por daños al programa de los Camellones Chontales	-	Condicionado	5	Enemigos	Se recomienda como estrategia de intervención controlar muy de cerca
<i>Partidos Políticos</i>	Poco interés político por mejorar las condiciones de los camelloneros	-	Condicionado	3	Críticos	Se informar
<i>Autoridades de los tres niveles de gobierno</i>	No darle la oportunidad a AMLO o MORENA de abanderarse con el programa	-	Condigno	3	Obstaculizadores	Se recomienda monitorear

El interés y las estrategias es una parte importante de esta matriz. Le permite a la comunidad a estar conscientes del cambio futuro de la posición de un actor y tomar medidas para evitar, disminuir y conservar aquellos en contra. Por ejemplo, el caso de las empresas paraestatales, AMLO ha manifestado su deseo de rescatarlas, pero no sabemos si podrían chocar con el proyecto que originalmente el defendió y apoyó o se inclinará por las primeras.

Importante tener presente, existen intenciones explícitas y declaradas en medios de comunicación de apoyar al grupo de los camelloneros, pero hay indicios de que sería para otras comunidades donde también se implementó el programa de los Camellones Chontales. Esto es importante porque manifiesta se entiende que no hay comunicación con otros grupos de camelloneros al no ser considerados en la matriz de actores.

En conclusión, la comunidad identifica más actores a favor de llevarse a cabo una mejora del programa de los Camellones Chontales. Se recomienda empezar a acercarse con las empresas privadas y las universidades, pero por medio de convenios y no por simple buena voluntad de estos. A las posiciones en contra, tener especial cuidado con las empresas paraestatales. Una consideración final, valdría la pena plantearle a la comunidad acercarse a organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo o las cooperativas naciones e internaciones como la Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana (CNC) SC. DE RL.

### **5.3 Propuesta de mejora del programa**

Este apartado es el culmen de la presente investigación. Para elaborar la propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales se siguió la MML presentada en el subcapítulo “Metodología del Marco Lógico”, en el capítulo *Gobernanza y políticas públicas*. Se buscó la participación directa de los beneficiarios y la comunidad en la construcción de dicho documento, con el objetivo de entregárselo a los camelloneros para su gestión ante instituciones públicas y/o privadas.

En la reunión del día 25 de octubre de 2020, mencionado en el capítulo anterior, se realizó una lluvia de ideas para identificar las problemáticas de la comunidad. La comunidad clasificó el tipo de problema en: económico, social, técnico y ambiental. El resultado de la actividad fueron, sin ningún orden de importancia:

- **Económica:** Desempleo, abandono de las actividades productivas, comercialización de productos.
- **Social:** Robo de los productos, la prostitución y alcoholismo, falta de rendición de cuentas, reglamento interno de los camelloneros.
- **Técnica:** Renovación de la tierra, elevación del suelo (dragas), capacitación en agricultura y piscicultura.
- **Ambiental:** Inundaciones, contaminación por pozos petroleros, la protección de especies nativas.

Se solicitó al grupo de cuatro personas identificar tres tipos de problemas, propuestos por el investigador: 1. De fácil o rápida solución; 2. Grave problemática; 3. Problema a largo plazo. Con el objetivo de priorizar los problemas y tener un panorama de las principales preocupaciones de este grupo de miembros de la comunidad. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

- ❖ **De fácil o rápida solución:** Inseguridad.
- ❖ **Grave problemática:** Renovación de la tierra.
- ❖ **Problema a largo plazo:** Abandono de los camellones.

Para realizar el análisis del problema utilizará la matriz de motricidad y dependencia de Ernesto Cohen y Rodrigo Martínez (2002). La escala de influencia, real o potencial, de un problema sobre otro será de “0 (sin relación)”, “1 (baja influencia)”, “2 (mediana influencia)” y “3 (alta influencia)”. Para iniciar, se enumerarán los problemas arriba mencionados, sin ningún orden jerárquico:

1. Desempleo
2. Abandono de las actividades productivas
3. Comercialización de productos
4. Robo de los productos
5. La prostitución y alcoholismo
6. Falta de rendición de cuentas

7. Reglamento interno de los camelloneros
8. Renovación de la tierra
9. Elevación del suelo (dragas)
10. Capacitación en agricultura y piscicultura
11. Inundaciones
12. Contaminación por pozos petroleros
13. Protección de especies nativas

Se construyó una matriz de 13 problemas x 13 problemas, los numerados anteriormente, se muestra en la tabla 18. A partir de la escala de 0 a 3, se asignó un número correspondiente a la influencia, real o potencialmente, de los problemas de las filas sobre los de las columnas. Se calculó el valor absoluto de la motricidad sacado de la suma de las filas, y el de la dependencia, resultado de la suma de cada columna. Por último, se obtuvieron los valores en porcentaje de la motricidad y la dependencia.

El porcentaje de la motricidad y dependencia sirven para poder ubicarlos en el plano cartesiano. Para ubicarlas, las primeras corresponden al eje de las x y las segundas al eje de las y. Las coordenadas cartesianas se muestran en la tabla 19. Además, se calculó la esperanza matemática, se obtuvo de resultado de dividir 100 entre el número de problemas enlistados, en este caso 13, en número redondos el su valor fue de 8. Con los datos mencionados, se procedió a elaborar el Plano Cartesiano de Motricidad y Dependencia, correspondiente a la figura 17.

Tabla 18 Matriz de motricidad y dependencia. Elaboración propia con base en Cohen y Martínez (2002).

Problema		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Motricidad	
															Absoluta	%
1		0	1	3	2	2	0	0	0	0	3	0	0	0	11	5
2		3	0	3	3	2	3	0	3	3	3	0	0	3	26	11
3		3	3	0	1	1	0	0	2	0	2	0	0	0	12	5
4		0	3	3	0	2	3	2	3	0	0	0	1	3	20	8
5		2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	4
6		2	3	3	3	1	0	3	2	2	2	2	3	3	29	12
7		3	0	3	1	0	3	0	1	1	3	0	0	3	18	8
8		3	1	3	2	2	0	0	0	1	1	2	0	2	17	7
9		3	2	3	1	1	0	0	3	0	3	3	0	3	22	9
10		3	3	3	0	1	0	0	3	3	0	3	3	3	25	10
11		3	3	3	3	0	0	0	3	3	0	0	0	3	21	9
12		1	3	3	0	0	0	0	3	1	0	0	0	3	14	6
13		0	0	3	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	15	6
Dependencia	26	24	35	19	12	9	8	26	17	20	10	7	26	239	100	100
	11	10	15	8	5	4	3	11	7	8	4	3	11	93	100	100

Tabla 19 Coordenadas cartesianas de cada problema. Elaboración propia con base en Cohen y Martínez (2002).

Problema	Dependencia	Motricidad
1	11	5
2	10	11
3	15	5
4	8	8
5	5	4
6	4	12
7	3	8
8	11	7
9	7	9
10	8	10
11	4	9
12	3	6
13	11	6

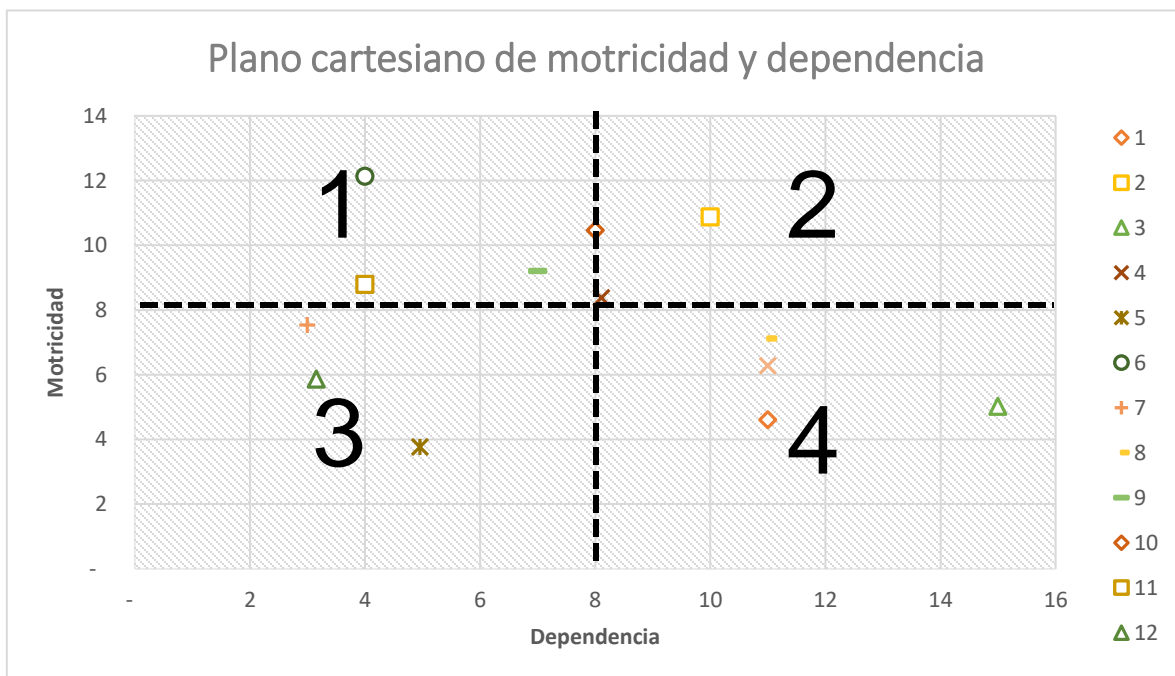
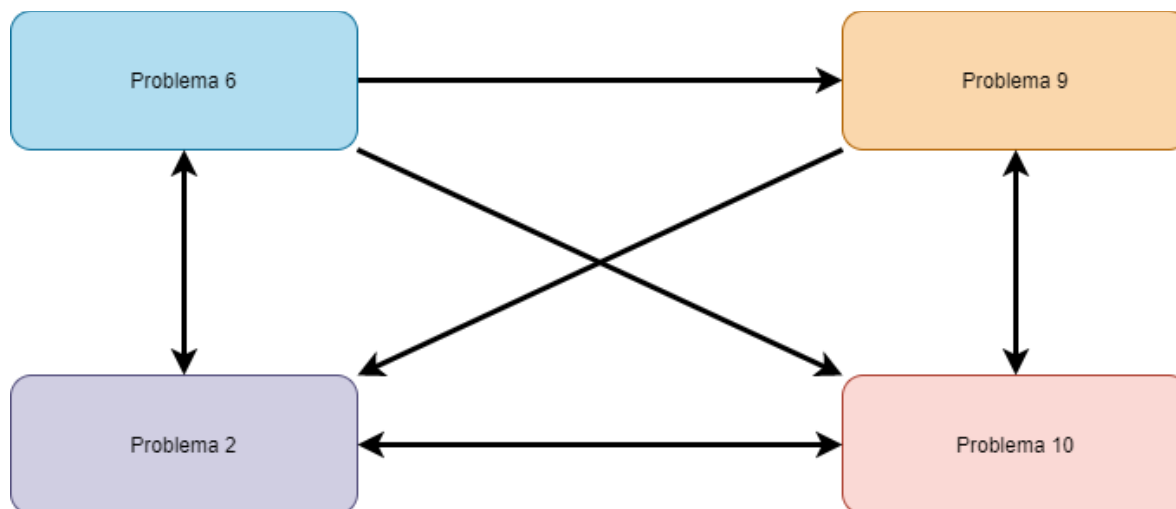


Figura 17 Plano cartesiano de motricidad y dependencia. Elaboración propia con base en Cohen y Martínez (2002).

Con la figura 17, se identificaron los problemas en las zonas de poder y de conflicto (cuadrantes 1 y 2). Dichos problemas son el número 6, el 9, el 2 y el 10. Una vez ubicadas se procedió a elaborar un diagrama de las relaciones entre esos cuatro problemas. Se muestra en la figura 18. Así, se logró identificar del universo de

problemas detectados en la lluvia de ideas los cuatro prioritarios, los cuales son potenciales para ser considerados como problemas centrales del árbol de problemas.



*Figura 18 Diagrama de problemas prioritarios del programa de los Camellones Chontales. Elaboración propia con base en Cohen y Martínez (2002).*

A partir de la lluvia de ideas, el problema 9. Elevación del suelo (dragas) tiene precedentes de estar en pláticas con instituciones gubernamentales para la gestión de dragas marinas, por lo cual se considera viable su implementación. Por lo cual, no se retomará en esta propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales como problema central. Los problemas 6. Falta de rendición de cuentas y 10. Capacitación en agricultura y piscicultura pueden entrar como causas y consecuencias del problema del problema 2. Abandono de las actividades productivas. Por lo anterior, el último mencionado será el problema central del árbol de problemas.

El problema central del árbol de problemas, figura 19, es el “Abandono de las actividades productivas dentro de la Camellones Chontales”. Las causas directas, en la parte de la raíz del árbol, son: 1. Zona de inseguridad en el área de los camellones chontales; 2. Baja cultura de rendición de cuentas; 3. Ausencia de reglamento interno de los camelloneros. Las causas indirectas son: 1.1 Poco alumbrado público en la zona; 1.2 Ausencia de vigilancia en el área de los

camellones chontales; 2.1 Inaccessibilidad a capacitación sobre rendición de cuentas; 3.1 Deficiente capacitación legal; 3.2 Organización interna débil.

Los efectos del “Abandono de las actividades productivas dentro de la Camellones Chontales” se muestran en el follaje del árbol de problemas. De estos, los inmediatos son: 1. Aumento del robo de productos y recursos de los camellones; 2. Perjuicio del trabajo en los camellones chontales; 3. Disminución de la confianza entre los camelloneros. Mientras, los potenciales son: 2.1 Aumento del desempleo de los camelloneros; 3.1 Desintegración del grupo de los camelloneros.

En cuanto al árbol de objetivos, se puede apreciar en la figura 20, su objetivo central es “Fomento de las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales”. Los medios de segundo nivel, en el follaje del árbol, son: 1. Zona segura en el área de los camellones chontales; 2. Alta cultura de rendición de cuentas; 3. Presencia de reglamento interno de los camelloneros. Los fundamentales son: 1.1 Vasto alumbrado público en la zona; 1.2 Presencia de vigilancia en el área de los camellones chontales; 2.1 Accesibilidad a capacitación sobre rendición de cuentas; 3.1 Óptima capacitación legal; 3.2 Organización interna fuerte.

Los fines para cumplir con el objetivo central de conseguir una “Fomento de las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales” están en la parte del follaje del árbol de objetivos. Los fines directos son: 1. Disminución del del robo de productos y recursos de los camellones; 2. Beneficio del trabajo en los camellones chontales; 3. Aumento de la confianza entre los camelloneros. Los indirectos son: 2.1 Disminución del desempleo de los camelloneros; 3.1 Integración del grupo de los camelloneros.



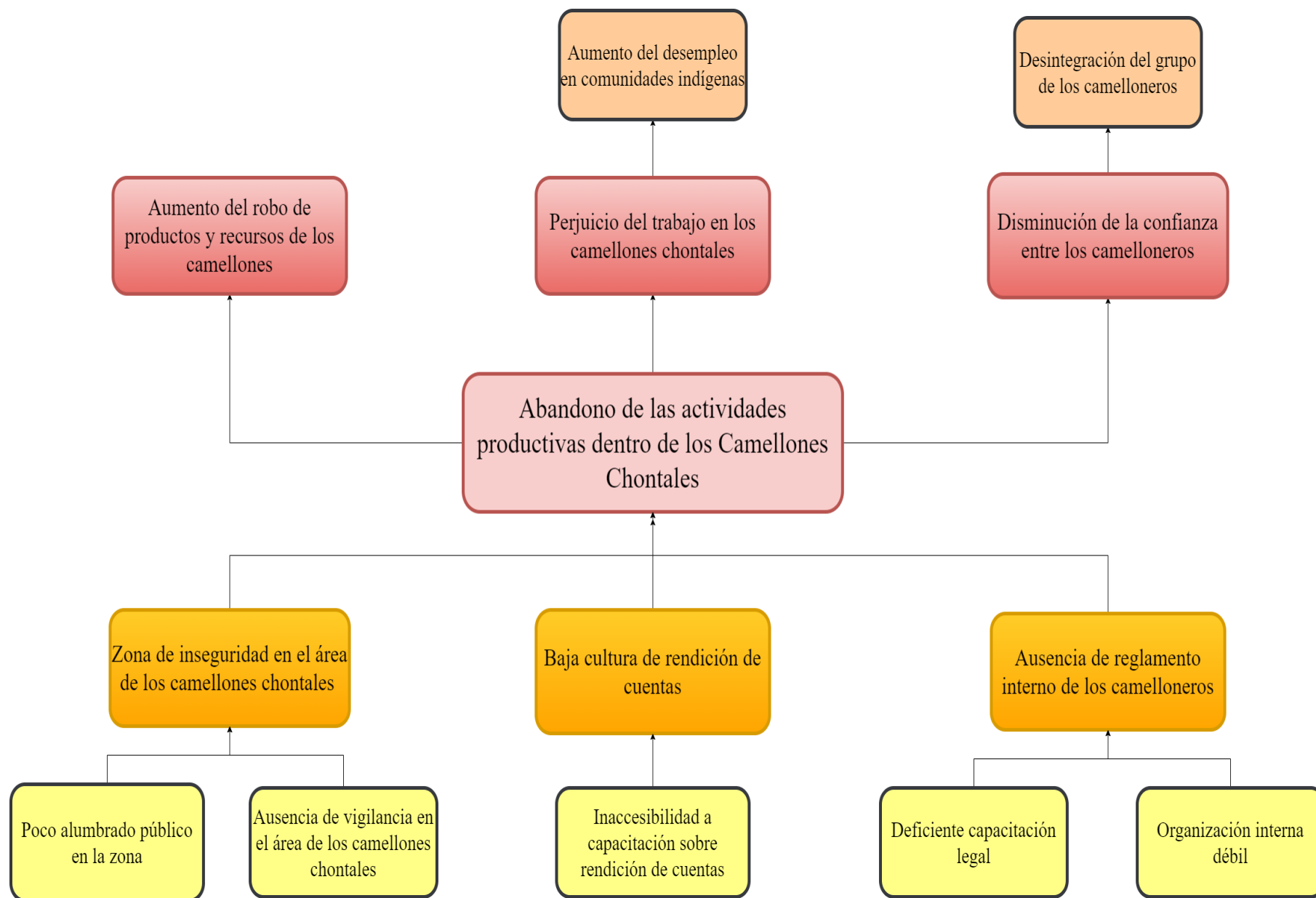


Figura 19 Árbol de problemas del programa de los Camellones Chontales. Elaboración propia.

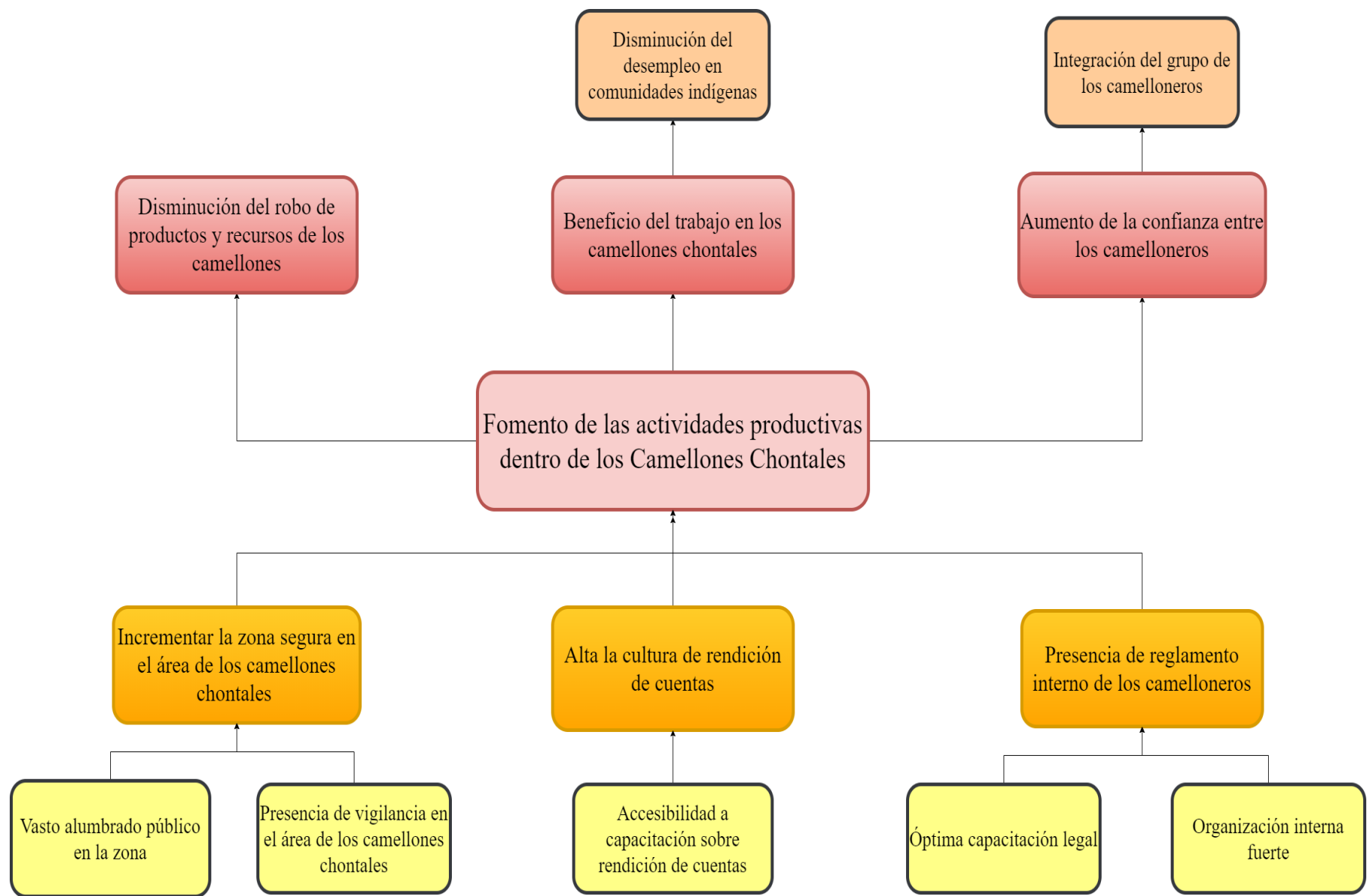


Figura 20 Árbol de objetivos. Elaboración propia.

La EAP se muestra en la figura 21. La estrategia por seguir para cumplir con el objetivo central “Fomentar las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales” será a través de las actividades de: A1C1. Proveer de mayor alumbrado público en la zona de los Camellones Chontales, A2C1. Colocar medios de vigilancia en el área, A1C2. Dar capacitación sobre rendición de cuentas, A1C3. Proporcionar capacitación legal y A2C3. Promover la organización interna.

Los componentes de la estrategia son: C1. Garantizar una zona segura en el área de los Camellones Chontales, C2. Aumentar la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros y C3. Constituir un reglamento interno de los camelloneros. El fin último será disminuir el desempleo en las comunidades indígenas.

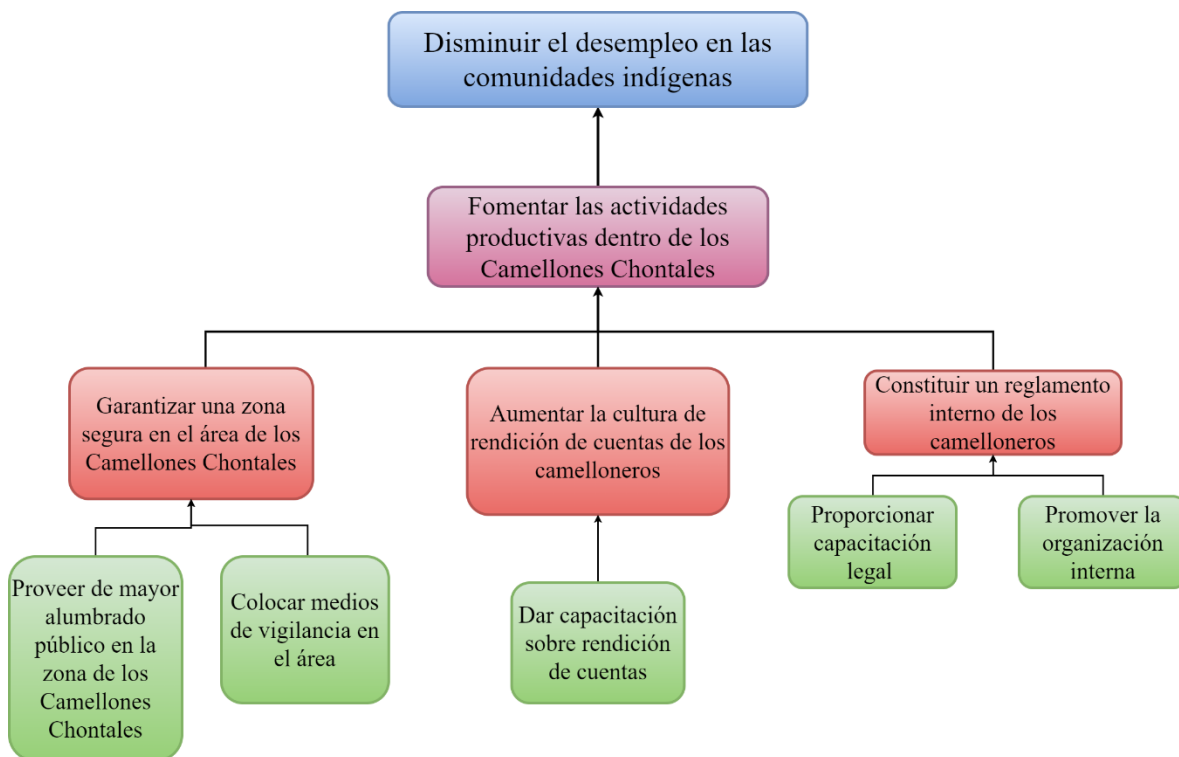


Figura 21 Estructura Analítica del Proyecto (EAP) de la propuesta de mejora de los Camellones Chontales. Elaboración propia.

A continuación, se inicia la construcción de la MIR siguiendo los pasos del subcapítulo “Metodología del Marco Lógico” en el capítulo Marco teórico – metodológico. Primero se retoma la EAP y se vacía la información en dicha matriz, modificándola para ser entendida por cualquier individuo. Se verificará la lógica vertical siguiendo lo siguiente:

1. Si se lleva a cabo “A1C1. Proveer de mayor alumbrado público en la zona de los Camellones Chontales” y “A2C1. Colocar medios de vigilancia en el área” entonces se garantiza una zona segura en el área de los camellones chontales.
2. Si se cumple con “A1C2. Dar capacitación sobre rendición de cuentas” entonces se aumenta la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros.
3. Si “A1C3. Proporcionar capacitación legal” y “A2C3. Promover la organización interna” son alcanzadas entonces se logra constituir un reglamento interno de los camelloneros.

Si se cumplen los tres puntos anteriores, los componentes “C1. Garantizar una zona segura en el área de los Camellones Chontales”, “C2. Aumentar la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros” y “C3. Constituir un reglamento interno de los camelloneros” son suficientes para lograr fomentar las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales. Al cumplirse el propósito se contribuiría a disminuir el desempleo en las comunidades indígenas.

Posteriormente, se enlistan cada indicador con su medio de verificación para cada nivel de los objetivos. Una vez enlistadas, siguiendo la MML, se debe corroborar la lógica horizontal la cual determina que: a. Los medios de verificación identificados si son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores de cada nivel de los objetivos; y b. Los indicadores definidos permiten hacer un buen monitoreo del proyecto y evaluar el logro de cada nivel de los objetivos.

El fin de la propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales es “Disminuir el desempleo en las comunidades indígenas”. El cumplimiento del mismo le daría una fuente de ingresos seguro a los camelloneros, mayor calidad de vida y ayudaría a la disminución de la pobreza. Por ello, los indicadores propuestos sirven para evaluar el impacto de dicho fin: 1. Tasa de población ocupada; 2. del ingreso; 3. Índice de pobreza. Con informes del INEGI y el CONEVAL se pueden obtener dichos datos.

El cumplimiento del propósito de “Fomentar las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales” de la propuesta de mejora lograría reactivar las actividad económica de la comunidad en el sector primario, secundario y hasta terciario. Por ello los indicadores propuestos servirán para verificar los resultados de dicho propósito, los cuales son: 4. Variación de la producción agrícola y piscícola; 5. Incremento de la productividad; 6. Tasa de turistas en la comunidad. Los informes del INEGI, CONEVAL e internos son fuentes de verificación.

De los tres componentes: C1. Garantizar una zona segura en el área de los Camellones Chontales, C2. Aumentar la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros y C3. Constituir un reglamento interno de los camelloneros. Para medir los resultados del primer componente se proponen los indicadores: 7. Índice de percepción de seguridad y 8. Tasa de robos en la comunidad y en área de los camellones. Los cuales se obtendrá de los informes de seguridad pública y del INEGI, permiten conocer el aumento de la seguridad en la comunidad.

Para medir el resultado del segundo componente se proponen: 9. Tasa de camelloneros que comprende la importancia de la rendición de cuentas. Se obtiene de una encuesta a los camelloneros. Para el último componente, requiere de una acción concreta, por eso el indicador es: 10. Tasa de asambleas donde se discutió el diseño del reglamento interno, comprobando su existencia las actas de asamblea.

En cuanto a las actividades, la medición de los procesos se pueden verificar para cada una a través de las variables y calculadas por los medios de verificación mencionadas. En suma, la propuesta de mejora de los Camellones Chontales cumple con la lógica horizontal.

El penúltimo paso de la MML se enfoca en la construcción de los supuestos para poder verificar la lógica transversal de la MIR. Para ello, se retoma la propuesta del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013) para la construcción de supuestos, en la tabla 20 se concentran. Posteriormente se verifica la lógica mencionada anteriormente.

Tabla 20 Matriz de construcción de supuestos. Elaboración propia con base en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013)

Objetivos	Resumen Narrativo	Fuentes de riesgos	Riesgos	Supuestos
Fin	Disminuir el desempleo en las comunidades indígenas	Crisis económicas	Que el país entre en crisis económica disminuyendo el empleo.	El país tiene estabilidad e incremento económico.
Propósito	Fomentar las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales	Instituciones gubernamentales	Que las instituciones gubernamentales no tengan interés en apoyar a los camelloneros.	Las instituciones gubernamentales apoyan a los camelloneros.
Componentes	C1. Garantizar una zona segura en el área de los Camellones Chontales.	Organizaciones delictivas	Que las organizaciones delictivas no se disputen el territorio de los Camellones Chontales	SC1. Las organizaciones delictivas no tienen interés en los Camellones Chontales
	C2. Aumentar la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros	Instituciones gubernamentales	Que las Instituciones gubernamentales intervengan para evitar la adquisición de conocimiento relacionados con la rendición de cuentas	SC2. Las Instituciones gubernamentales no interfieren en la adquisición de conocimiento sobre rendición de cuentas
	C3. Constituir un reglamento interno de los camelloneros.	Otros grupos de la comunidad	Que grupos de la comunidad eviten el establecimiento de un reglamento de control interno de los camelloneros	SC3. Los grupos de la comunidad no interfieren en el establecimiento de un reglamento de control interno de los camelloneros

Objetivos	Resumen Narrativo	Fuentes de riesgos	Riesgos	Supuestos
Actividades	A1C1. Proveer de mayor alumbrado público en la zona de los Camellones Chontales. A2C1. Colocar medios de vigilancia en el área.	Instituciones gubernamentales	Que las instituciones gubernamentales no quieran asignar recursos para la compra de recursos para el alumbrado público y vigilancia y la contratación de personal de seguridad	SA1C1. y SA2C1. Las instituciones gubernamentales asignan recursos para la compra de recursos para el alumbrado público y vigilancia y la contratación de personal de seguridad
	A1C2. Dar capacitación sobre rendición de cuentas.	Las universidades	Que las universidades no cuenten con personal para capacitar a la comunidad o no desean hacerlo	SA1C2. Las universidades cuentan con personal para capacitar a la comunidad y/o desean hacerlo
	A1C3. Proporcionar capacitación legal.	Despachos u organizaciones civiles	Que los despachos u organizaciones civiles no puedan o no deseen capacitar a la comunidad	SA1C3. Los despachos u organizaciones civiles pueden y/o desean capacitar a la comunidad
	A2C3. Promover la organización interna.	Familiares de los camelloneros sin derecho a pertenecer al grupo	Que los familiares de los camelloneros sin derecho a pertenecer al grupo causen divisiones internas	SA2C3. Los familiares de los camelloneros sin derecho a pertenecer al grupo no causen divisiones internas

Para verificar la lógica transversal se parte que

1. Si se llevan a cabo las actividades: “A1C1. Proveer de mayor alumbrado público en la zona de los Camellones Chontales”, “A2C1. Colocar medios de vigilancia en el área”, “A1C2. Dar capacitación sobre rendición de cuentas”,

“A1C3. Proporcionar capacitación legal” y “A2C3. Promover la organización interna” y se cumple los supuestos “SA1C1. y SA2C1. Las instituciones gubernamentales asignan recursos para la compra recursos para el alumbrado público y vigilancia y la contratación de personal de seguridad”, “SA1C2. Las universidades cuentan con personal para capacitar a la comunidad y/o desean hacerlo”, “SA1C3. Los despachos u organizaciones civiles pueden y/o desean capacitar a la comunidad” y “SA2C3. Los familiares de los camelloneros sin derecho a pertenecer al grupo no causen divisiones internas” entonces;

2. Los componentes “C1. Garantizar una zona segura en el área de los Camellones Chontales”, “C2. Aumentar la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros” y “C3 se cumplen, pero a condición de que “SC1. Las organizaciones delictivas no tienen interés en los Camellones Chontales”, “SC2. Las Instituciones gubernamentales no interfieren en la adquisición de conocimiento sobre rendición de cuentas” y “SC3. Los grupos de la comunidad no interfieren en el establecimiento de un reglamento de control interno de los camelloneros” se efectúen.
3. Sucedido el hecho anterior, el propósito de “Fomentar las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales” se cumplirá sólo si “Las instituciones gubernamentales apoyan a los camelloneros”.
4. Por último, cumplidas las condiciones anteriores, el fin de “Disminuir el desempleo en las comunidades indígenas” será lograr si “El país tiene estabilidad e incremento económico”.

Una vez terminadas los pasos anteriores, se procede a completar la MIR. Dicha matriz se muestra en la tabla 21. En ella contiene el resumen de la propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales. Es importante recordar la importancia de la participación de los camelloneros. A pesar de las limitaciones para elaborarla, los miembros de la comunidad participantes de la reunión donde se realizó un diagnóstico de problemas fueron muy atentos a las interrogantes expuestas y mostraron su preocupación por tener un fruto o documento para poder resolver alguno de los problemas expuestos.



Tabla 21 Matriz de Indicadores de Resultados de la propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales. Elaboración propia.

<b>Objetivos</b>	<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>	Disminuir el desempleo en las comunidades indígenas	1. Tasa de población ocupada. 2. Variación del ingreso. 3. Índice de pobreza.	Informes del INEGI y el CONEVAL	El país tiene estabilidad e incremento económico.
<b>Propósito</b>	Fomentar las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales	4. Variación de la producción agrícola y piscícola. 5. Incremento de la productividad. 6. Tasa de turistas en la comunidad.	Los informes del INEGI, CONEVAL e internos son fuentes de verificación.	Las instituciones gubernamentales apoyan a los camelloneros.
<b>Componentes</b>	C1. Garantizar una zona segura en el área de los Camellones Chontales.	7. Índice de percepción de seguridad. 8. Tasa de robos en la comunidad y en área de los camellones.	Informes de seguridad pública. Informes del INEGI.	SC1. Las organizaciones delictivas no tienen interés en los Camellones Chontales.
	C2. Aumentar la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros	9. Tasa de camelloneros que comprende la importancia de la rendición de cuentas. 10. Variación de órganos de control interno.	Encuesta a los camelloneros. Reglamento interno de los camelloneros.	SC2. Las Instituciones gubernamentales no interfieren en la adquisición de conocimiento sobre rendición de cuentas.
	C3. Constituir un reglamento interno de los camelloneros.	11. Tasa de asambleas donde se discutió el diseño del reglamento interno.	Actas de reunión.	SC3. Los grupos de la comunidad no interfieren en el establecimiento de un reglamento de control interno de los camelloneros.

Objetivos	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>	<p>A1C1. Proveer de mayor alumbrado público en la zona de los Camellones Chontales.</p> <p>A2C1. Colocar medios de vigilancia en el área.</p>	<p>12. Variación de número de postes de luz.</p> <p>13. Variación de número de cámaras de seguridad.</p> <p>14. Variación de número de botones de emergencia.</p> <p>15. Variación de la presencia de policías en la zona por hora.</p>	<p>Informes de seguridad pública.</p> <p>Informes municipales.</p>	<p>SA1C1. y SA2C1. Las instituciones gubernamentales asignan recursos para la compra recursos para el alumbrado público y vigilancia y la contratación de personal de seguridad.</p>
	<p>A1C2. Dar capacitación sobre rendición de cuentas.</p>	<p>16. Tasa de participantes a las capacitaciones.</p> <p>17. Porcentajes de participantes que aprobaron el examen.</p>	<p>Actas de las secciones.</p> <p>Exámenes.</p> <p>Encuestas a los camelloneros.</p>	<p>SA1C2. Las universidades cuentan con personal para capacitar a la comunidad y/o desean hacerlo.</p>
	<p>A1C3. Proporcionar capacitación legal.</p> <p>A2C3. Promover la organización interna.</p>	<p>18. Tasa de participantes a las capacitaciones.</p> <p>19. Tasa de camelloneros que comprende la importancia de tener un reglamento interno.</p> <p>20. Índice de confianza</p>	<p>Actas de las secciones.</p> <p>Encuestas a los camelloneros.</p>	<p>SA1C3. Los despachos u organizaciones civiles pueden y/o desean capacitar a la comunidad.</p> <p>SA2C3. Los familiares de los camelloneros sin derecho a pertenecer al grupo no causen divisiones internas.</p>

## CONCLUSIONES

El análisis del programa “Camellones Chontales” en la comunidad indígena de Tucta, Tabasco, encausado a diseñar una propuesta de mejora en materia de política pública es un esfuerzo teórico-práctico. Sacar a los científicos sociales de la Ciencia Política a trabajar con las comunidades es necesario y una obligación ética para con la sociedad. Se tienen los elementos para ser interlocutores de los ciudadanos y el gobierno. Así, podemos avanzar hacia la gobernanza democrática en todos los espacios públicos.

Nuestra propuesta de mejora fue realizada a partir de las inquietudes de los camelloneros. La participación ciudadana en los asuntos públicos es indispensable, pero se requiere el trabajo y de educar a las comunidades para que ellos puedan presentar sus demandas de manera ordenada y tratando de seguir una metodología, así sacarían provecho de sus conocimientos ancestrales. Esta es una propuesta desde la comunidad y no para la comunidad.

El capítulo I. Los chontales de Tabasco o Yokot'ano'b (Yokot'anjo'b) fue una presentación y una reconstrucción histórica del pueblo chontal. Se logró identificar la tradición agrícola y piscícola, además de la experiencia en la elaboración y venta de artesanías. Sin embargo, el cambio de las actividades económicas desencadenó una transformación en la vida del chontal.

Los hombres empezaron a migrar para conseguir trabajos en ingenios y haciendas, primeramente, y después a la ciudad, donde se desempeñaron como obreros o prestadores de servicios (limpieza, burócratas, entre otros) en el gobierno y las universidades. Las mujeres tuvieron la necesidad de empezar a trabajar fuera del hogar para contribuir en el gasto, como empleadas domésticas, secretarías o maestras. Las actividades fuera de sus comunidades era un complemento esencial para sobrevivir, pero realizando actividades agrícolas o piscícolas en los ratos libres.

En el siglo XXI, las yoko ixikob (mujeres verdaderas) y los yoko yinikob (hombres verdaderos) se esfuerzan por salir adelante, sin olvidar sus costumbres y tradiciones. Las actividades artesanales como la elaboración de los instrumentos

tradiciones, la fabricación de muebles y objetos de decoración o uso cotidiano siguen presentes en las comunidades. Pero la devaluación de su trabajo y el aumento de la pobreza económica hace poco atractivo dicha actividad, colocándolo en un lugar peligroso del abandono y olvido.

Por consiguiente, el indígena chontal se ha visto forzado a modificar sus hábitos de vida. Se ha enrolado en el desarrollo del Estado, dónde aún busca un espacio para ser reconocido y respetado. Ha logrado mezclar las actividades fuera de la comunidad y dentro de la comunidad. Conserva la esperanza de ser ayudados a mejorar sus condiciones de vida, con la intervención del gobierno y, sobre todo, del presidente en turno, el Lic. Andrés Manuel López Obrador. Pero llegará el momento en que sólo el mismo pueblo se pueda ayudar a sí solo, porque las actividades comunitarias y el trabajo en grupo son de los distintivos de estos pueblos.

El capítulo II. El poblado Tucta fue un reconocimiento contextual de dicho lugar. Se realizó una reconstrucción histórica y una presentación de los indicadores socioeconómicos, de la organización social y política y de la cultura, tradiciones y sus atractivos turísticos. Gracias al análisis documental se lograron identificar algunos de los problemas sociales y económicos de la comunidad, además de la riqueza cultural y su papel en ámbito, no sólo local, sino nacional.

Tucta fue un atractivo lugar incluso para los españoles ante su llegada. Gran parte de su historia aún es desconocida, pero su historia moderna sigue estando marcada por niveles de marginación altos. Así, es un bastión importante de los partidos políticos de izquierda y populares. La implementación de los Camellones Chontales marco la vida de los habitantes significativamente. Sin embargo, los desastres naturales han marcado, como a otros, a los pobladores de este pueblo, pero continúan deseosos de progresar.

Las deudas del Estado para con los pobladores de Tucta continúan siendo las del siglo XX, es decir, la desnutrición, alcoholismo, falta de atención médica, analfabetismo, deserción escolar y falta de trabajo. Hoy, la historia que los liga al presidente Andrés Manuel López les da una esperanza de ver mejorar a su comunidad. Sin embargo, la deuda que tienen para con ellos mismo son continuar

con el avance progresista del papel de la mujer, conservar sus rasgos de trabajar en comunidad y preservar su cultura y tradiciones.

Con respecto al capítulo III. Programa “Camellones Chontales”, se realizó una presentación del programa. Se reconstruyó sus orígenes desde la concepción como una variación de las chinampas de Xochimilco en la mente del Dr. Arturo Gómez-Pompa. Se continuó con un recorrido histórico del aporte de personajes importantes en distintos niveles, local y nacional, en la implementación del mismo. Finalmente, la presentación de su condición actual.

Así, los Camellones Chontales es un programa visionario para su tiempo, pero abandonado en el nuestro. Los camelloneros continúan con la esperanza de ver mejorada de la que una vez alimento y ayudo a sus familias. La falta de rendición de cuentas, los desastres naturales y el abandono del gobierno del programa son de los principales factores de riesgo detectados para impulsar el desarrollo de dicho programa.

Por su parte, el capítulo IV. Gobernanza y políticas públicas siguió un discurso centrado en las comunidades indígenas y la participación ciudadana. El aumento de espacios de participación fueron generados ante el agotamiento del poder central de los gobiernos, las luchas sociales y las crisis económicas de la segunda mitad del siglo XX. Así, se cambiaron los roles del Estado y los ciudadanos, de simple espectadores de las acciones de gobierno a actores claves para llevar acabo las políticas públicas.

En esta lógica, muchos conceptos nuevos se generaron para explicar la realidad del mundo posmoderno. Tenemos el de gobernanza democrática, dónde el Estado y la sociedad comparten responsabilidades de realizar acciones públicas en pro del desarrollo general. Otros son, por ejemplo, el de redes y cooperación, dónde se inicia con el reconocimiento de actores plurales, con información y recursos diversos.

Así, los conceptos anteriormente mencionados y el contexto político, social y económico mundial influyeron en la forma de pensar, estudiar y analizar la realidad.

Por eso en los apartados 5.3, 5.4 y 5.5 se construyeron herramientas teóricas donde se considerarán esos elementos.

El capítulo V. *Resultados de la aplicación de los instrumentos metodológicos* se presentaron los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación presentadas en el capítulo anterior, específicamente de los apartados 4.1, 4.2 y 4.3. En esa lógica, se agrupa en tres partes. La primera presenta las matrices de participación de los camelloneros en la como programa de desarrollo rural y como programa turístico. El segunda esta dedicada a la matriz de actores realizada a partir de la lluvia de ideas con la comunidad. Por último, la propuesta de mejora del programa de los Camellones Chontales es la aplicación de la MML.

Con el apartado de *5.1 Matrices de participación de los camelloneros* se buscó conocer la experiencia de la comunidad en la toma de decisiones públicas. Se identificó que en los años setenta los niveles de participación en cada etapa del ciclo del programa estuvieron acorde al contexto nacional, es decir, en un gobierno autoritario y central. No fue así con la matriz de la segunda etapa, desarrollo turístico, la participación de los camelloneros no correspondía a la realidad nacional. Para sorpresa, hubo mayor participación en la primera etapa que en la segunda, pero en ambos los niveles de participación se mantuvieron en el espectro de baja participación, moviéndose del nulo hasta el medio-bajo.

El apartado *5.2 Matriz de actores* es la ejecución del análisis de actores relacionados a los Camellones Chontales. Se reconocieron a las organizaciones, grupos de interés o individuos con posible injerencia en el programa y mencionaron las estrategias para llevar a buen término la implementación de la propuesta de mejora, con base en la propuesta de De León Calderón y Lara Caballero (2017). El ejercicio con la comunidad dieron frutos para entender sus intereses, sus preocupaciones y sus ideas.

La comunidad manifestó su confianza en el mejoramiento del programa de los Camellones Chontales, sobre todo por AMLO. Identificaron actores claves para la implementación de una mejora del programa, destacando los posicionados a favor.

Parte importante fue el papel de las universidades y las empresas privadas, para dicho fin. Como último punto de este capítulo, se retoma el comentario de la necesidad de acercarse a organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo o las cooperativas nacionales e internacionales como la Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana (CNC) SC. DE RL., para tener otras fuentes de recursos y conocer experiencias de otras organizaciones comunales.

Por último, apartado *5.3 Propuesta de mejora del programa* es el culmen de este trabajo. Se buscó la participación directa de los beneficiarios y la comunidad en la construcción de dicho documento, con el objetivo de entregárselo a los camelloneros para su gestión ante instituciones públicas y/o privadas. Así, del fruto de análisis de problemas con la comunidad se detectó cuatro problemas principales, a saber: a) Elevación del suelo (dragas); b) Falta de rendición de cuentas; c) Capacitación en agricultura y piscicultura; d) Abandono de las actividades productivas. De los cuales, el último fue tomando como el problema que dicha propuesta busca resolver.

El objetivo central o propósito de la propuesta de la mejora es fomentar las actividades productivas dentro de los Camellones Chontales. El fin es disminuir el desempleo en las comunidades indígenas. Así, a través de los componentes C1. Garantizar una zona segura en el área de los Camellones Chontales, C2. Aumentar la cultura de rendición de cuentas de los camelloneros y C3. Constituir un reglamento interno de los camelloneros y sus respectivas actividades se busca cumplir con dicho propósito. Como ejercicio extra, se presentará a la comunidad y se someterá a discusión con la posibilidad de ser aprobada, mejorar o modificada, de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

En suma, se reitera la necesidad de generar instrumentos y diseñar políticas públicas, programas y proyectos donde la participación ciudadana se en los máximo niveles posibles de participación. También, impulsar la labor de los investigadores sociales para no ser vistos como personas ajenas a la sociedad, sino interesadas en su desarrollo y progreso. La democracia en sí no es todo, se requiere acciones

en torno a como se toman las decisiones públicas, es decir, avanzar hacia una gobernanza democrática. Por último, recomendar a la comunidad a abrirse a conocerse experiencias de otros pueblos y compartir su experiencia con ellos. La discriminación la sufren muchos, pero de forma diferenciada, lo cual requiere de escuchar y reflexionar cada caso particular y accionar con base en ello.

Este trabajo fue realizado en medio de la pandemia causada por el coronavirus SARS-CoV-2. Lo cual limitó el alcance de la investigación y la aplicación de los instrumentos metodológicos anteriormente mencionados. Gracias al apoyo de actores claves y su interés por el trabajo, se logró concretar una reunión con ellos utilizando software de videollamadas. Mostrando su inquietud porque el trabajo diera respuestas a problemáticas de los camelloneros.

Los futuros temas que quedan pendientes, fruto de esta investigación son los siguientes:

Para los camelloneros son tres. Primero, replicar el ejercicio en una asamblea de los camelloneros, para tener mayor legitimidad de la propuesta de mejora. Segundo, acompañarlos para presentar ante las autoridades competentes y las organizaciones con interés en el programa. Tercero, concretar la propuesta. No tendría sentido esta investigación sino se llega al último punto.

Con respecto a la comunidad, los pendientes son organizar una mesa de trabajo para estudiar más a fondo la historia de la comunidad y oficializarla. También, de ser posible, diseñar una propuesta de programa para la comunidad. Por último, fomentar la participación y el empoderamiento de la mujer, llevando talleres para la comunidad y seguir al pendiente de su desarrollo social.

En cuanto a la academia, el trabajo es un esfuerzo por presentar una metodología para contribuir a las comunidades en su desarrollo, a partir de su participación. Como todo esfuerzo, se requiere una revisión de lo aquí propuesto a partir de una discusión sobre el mismo. Faltaron, además, probar con otras herramientas metodológicas como la cartografía social o realizar análisis de la resiliencia.



## REFERENCIAS

Aguilar Astorga, C. R., 2017. *Evaluación de políticas públicas, una aproximación*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Aguilar Villanueva, L. F., 1992. Estudio Introductorio. En: *El Estudio de las Políticas Públicas*. México: Miguel Ángel Porrúa, pp. 15-74.

Aguilar, L. F., 2008. Marco para el Análisis de las Políticas Públicas. *Administración & Ciudadanía*, 3(2), pp. 1-28.

Aguilar, L. F. & Bustelo, M., 2012. Gobernanza y evaluación: una relación potencialmente fructífera. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, julio-diciembre, Issue 4, pp. 23-51.

Alonso, L. A., 2010. La intervención estatal en la economía: elementos de análisis para el caso colombiano. *Principal IURIS*, 13(13), pp. 381-398.

Arellano Gault, D. & Blanco, F., 2015. *Políticas públicas y democracia*. México: Instituto Nacional Electoral.

Banco Mundial, 1992. *Governance and development*, Washinton: Banco Mundial.

Banco Mundial, 2018. *Banco Mundial*. [En línea] Available at: <https://www.bancomundial.org/es/topic/indigenouspeoples> [Último acceso: 13 febrero 2020].

Bobbio, N., 1994. *Estado, gobierno y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bonfil Batalla, G., 1987. *México profundo: una civilización negada*. México: CONACULTA-Grijalbol.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN, 2019. *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS*. [En línea] Available at: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf\\_mov/Constitucion\\_Politica.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf) [Último acceso: 2019 febrero 15].

Camou, A., 2001. Estudio preliminar. En: *Los desafíos de la gobernabilidad*. México: FLACSO, IISUNAM., pp. 15-58.

Camou, A., 2015. *Gobernabilidad y democracia*. México: Instituto Nacional Electoral.

Canto Chac, M., 2002. Introducción a las políticas públicas. En: M. Canto Chac & O. Castro Soto, edits. *Participación ciudadana y políticas públicas en el municipio*. México: Movimiento Ciudadano por la Democracia, pp. 59-78.

Castro, E., 2018. *Noticias ONU*. [En línea] Available at: <https://news.un.org/es/story/2018/09/1441862> [Último acceso: 13 febrero 2020].

Catro Lucic, M., 2008. La universalización de la condición indígena. *Alteridades*, 18(35), pp. 21-52.

CDI, 2003. *Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes*, México: Cuadernos de legislación Indígena.

CDI, 2018. *Atlas de los Pueblos Indígenas de México*. [En línea] Available at: <http://atlas.cdi.gob.mx/> [Último acceso: 2020 febrero 02].

CNDH, s.f. *PUEBLOS Y COMUNIDADES INDÍGENAS*. [En línea] Available at: <http://informe.cndh.org.mx/menu.aspx?id=40067> [Último acceso: 13 febrero 2019].

Cohen, E. & Martínez, R., 2002. *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2016. *RECOMENDACIÓN GENERAL No. 27/2016 SOBRE EL DERECHO A LA CONSULTA PREVIA DE LOS PUEBLOS Y COMUNIDADES INDÍGENAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA*, Ciudad de México: s.n.

Concepto.de, s.f.. *Concepto.de.* [En línea]  
Available at: <https://concepto.de/organismo-internacional/#site-header>  
[Último acceso: 24 abril 2020].

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013. *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2014. *La pobreza en la población indígena de México, 2012*. Ciudad de México: CONEVAL.

Cordera Campos, R., Lomelí Vanegas, L. & Flores Angeles, C., 2009. De crisis a crisis: del cambio de régimen económico a la transición inconclusa. *Economía, UNAM*, 6(17), pp. 9-29.

Correa Díaz, M. S. y otros, 1996. *Proyecto de factibilidad para el establecimiento del museo vivo de la naturaleza y la cultura chontal "Maya Bolom", en Tucta municipio de Nacajuca, Tabasco*. Ciudad de México: Tesis: Instituto Politécnico Nacional.

Crespo, M., 2011. *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. [En línea]  
Available at: [www.eumed.net/libros/2009/575](http://www.eumed.net/libros/2009/575)  
[Último acceso: 10 julio 2020].

De la Cruz Hernández, D., 2020. *Compartan para defender nuestras lengua originarias yokot'an. Pará las próximas encuestas del INEGI*. [En línea]  
Available at: <https://www.facebook.com/domingo.cruz.7140/videos/2689860301133758>  
[Último acceso: 12 mayo 2020].

de León Calderón, A. P. & Lara Caballero, M., 2017. *Mapeo de Actores*. México: Consultores de Buenas Prácticas A. C..

Delgado, A., Montero, B. & Pico, M., 2019. *Universos Sonoros Mayas*. [En línea]  
Available at: <http://www.universosonoromaya.unam.mx/index.php?page=musicos->

chontales&m=8&cat=mc

[Último acceso: 04 abril 2020].

Diario Oficial de la Federación, 2018. *Ley de sociedades de solidaridad social*. Ciudad de México: s.n.

Flautas, O., 2009. *Raices Tabasco. La comunidad de tamborileros*. [En línea] Available at: <http://raicestabasco.blogspot.com/2009/06/tamborileros-de-tucta-nacajuca.html>

[Último acceso: 04 abril 2020].

Flores López, J. M., 2006. *Chontales de Tabasco*. Ciudad de México: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

Foro Permanente para las cuestiones indígenas, s.f.. *Los pueblos indígenas y la Agenda 2030*. [En línea] Available at: [https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2016/08/Spanish-Backgrounder-SDGs\\_FINAL.pdf](https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2016/08/Spanish-Backgrounder-SDGs_FINAL.pdf)

[Último acceso: 13 febrero 2020].

Gobierno del Estado de Tabasco, 2015. *Programa Especial para la Atención de los Pueblos Indígenas 2013-2018*. Villahermosa: Talleres Gráficos del Gobierno del Estado de Tabasco.

Gómez-Pompa, A., 2016. *Mi vida en las selvas tropicales. Memorias de un botánico*. México: s.n.

Google, s.f.. *Google Maps: Mapa de Tucta*. [En línea] Available at: <https://www.google.com.mx/maps/@18.1836266,-93.0024292,14.46z>

[Último acceso: 20 abril 2020].

Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M. H. & Castillo, J., 2009. Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), pp. 179-193.

Guzmán, A., 2019. *PROCESO*. [En línea] Available at: <https://www.proceso.com.mx/595523/gobierno-federal-excluye-a->

tabasco-de-comunidades-indigenas

[Último acceso: 20 abril 2020].

H. Ayuntamiento Constitucional de Nacajuca, 2019. *Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021*, Nacajuca: s.n.

INAFED, s.f.. *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México: Estado de Tabasco. Nacajuca.* [En línea]

Available at:

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM27tabasco/municipios/27013a.html>

[Último acceso: 20 abril 2020].

INEGI, 2000. *XII Censo General de Población y Vivienda 2000.* [En línea] Available at:

[https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/default.html#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/default.html#Datos_abiertos)

[Último acceso: 30 abril 2020].

INEGI, 2016. *Indicadores socioeconómicos de los pueblos indígenas de México.* Ciudad de México: INEGI.

INEGI, s.f.. *Lengua indígena.* [En línea]

Available at: <https://www.inegi.org.mx/temas/lengua/>

[Último acceso: 13 febrero 2020].

Instituto Electoral del Distrito Federal, 2012. *Atribuciones y funciones de los órganos de representación ciudadana, mecanismos de participación colectiva en asuntos de interés general y desarrollo comunitario.* México: Instituto Electoral del Distrito Federal.

Instituto Andaluz de Administración Pública, 2019. *Guía para realizar un Diagnóstico para una.* Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública..

Instituto de Electoral de Participación Ciudadana, 2019. *IEPC TABASCO.* [En línea] Available at: <http://www.iepct.mx/resultados-electorales>

[Último acceso: 04 abril 2020].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010. *Censo de Población y Vivienda 2010*. [En línea] Available at: [https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/default.html#Datos_abiertos) [Último acceso: 22 abril 2020].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.. *México en Cifras*. [En línea] Available at: <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?aq=27> [Último acceso: 20 abril 2020].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.. *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos*. [En línea] Available at: [http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/27/27013.pdf](http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/27/27013.pdf) [Último acceso: 20 abril 2020].

Instituto Nacional de Lenguas Indígenas, 2008. *CATALOGO de las Lenguas Indígenas Nacionales: Variantes Lingüísticas de México con sus autodenominaciones*. [En línea] Available at: <https://www.inali.gob.mx/clin-inali/#agrupaciones> [Último acceso: 13 febrero 2020].

Jaime, F. M., Dufour, G., Alessandro, M. & Amaya, P., 2013. *Introducción al análisis de políticas públicas*. Florencio Valera: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Jiménez Oliva, E., 2017. Gobernanza, federalismo y toma de decisiones públicas. *Ciencia administrativa*, Issue 1, pp. 19-26.

Lara Blanco, M. J., 2016. *Vulnerabilidad social a desastre en Tucta, Nacajuca*. Villahermosa: Colegio de la Frontera Sur.

Lara Blanco, M. J. & Vera Cortés, G., 2017. Vulnerabilidad social a desastres en Tucta, Nacajuca. *Revista Mexicana de Sociología*, octubre-diciembre, 79(4), pp. 723-754.

Lasswell, H. D., 1992. La orientación hacia las políticas. En: *El Estudio de las Políticas Públicas*. México: Miguel Ángel Porrúa, pp. 79-103.

León-Portilla, M., 2011. *Independencia, Reforma. Revolución, ¿y los indios qué?*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-Universidad Nacional Autónoma de México.

López, R. A., 2018. *La Jornada: Estados: Tuca, cuna del activismo social y político de AMLO, espera su retorno*. [En línea] Available at: <https://www.jornada.com.mx/2018/12/10/estados/023e1est> [Último acceso: 22 abril 2020].

M. Estevez, M. A., 1999. *Contrucción de una matriz de actores para políticas públicas y proyectos dentro de un contexto de reforma de Estado*. [En línea] Available at: <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/matriz%20de%20actores.PDF> [Último acceso: 25 mayo 2020].

Majone, G., 1997. *Evidencia, argumentación y persuasión en las políticas públicas*. s.l.:s.n.

Mena Vázquez, J., 2010. La gobernanza y las relaciones intergubernamentales. *Reporte CESOP*, pp. 11-18.

Meny, Y. & Thoenig, J. C., 1992. El Marco Conceptual. En: *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel, pp. 89-108.

Morin, E., 2005. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Navarro Ruvalcaba, M. A., 2006. Modelos y regímenes de bienestar social en una perspectiva comparativa: Europa, Estados Unidos y América Latina. *Desacatos*, Issue 21, pp. 109-134.

Organización de las Naciones Unidas, 2007. *Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas*. [En línea] Available at: [https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP\\_S\\_web.pdf](https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP_S_web.pdf) [Último acceso: 13 febrero 2020].

Organización de las Naciones Unidas, 2015. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [En línea]

Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

[Último acceso: 10 febrero 2020].

Ortegón, E., Pacheco, J. F. & Prieto, A., 2015. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas.

Ortíz, Á., 1987. *Los camellones chontales: una estrategia de desarrollo rural..* México: Colegio Superior de Agricultura Tropical de Tabasco.

Ovalle Fernández, I., 1980. *Camellones Chontales: proyecto para la explotación de zonas pantanosas*. México: Instituto Nacional Indigenista.

Pérez Sánchez, J. M., 2007. *Desarrollo local en el trópico mexicano. Los camellones chontales de Tuca, Tabasco*. México: Universidad Iberoamericana.

Rabasa, E., 1996. *¿Porqué la Democracia?*. México: UNAM.

Rentería Camacho, F., 1980. *Tecnología Agropiscícola al Programa Camellones Chontales*. Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit.

Rodríguez R, J. M., 2017. Políticas públicas. *Revista Venezolana de Enfermería*, 4(2), pp. 17-26.

Salazar Ledesma, F. L. I., 2008. De Señor a Tributario: Historia breve del Gran Mazapa. *Península*, III(1), pp. 11-34.

Salazar Ugarte, P., 2004. ¿Qué participación para cuál democracia?. En: A. Ziccardi, ed. *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local*. México: UNAM-INDESOL-COMECSO, pp. 43-56.

Sánchez Galicia, J., 2016. Prospectiva Política. En: *Treinta claves para entender el poder. Léxico para la nueva comunicación política. Volumen I*. México: Piso 15 Editores, pp. 237-246.



Saravia, J., 2007. *Guía para la elaboración del marco lógico*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

Tapella, E., 2007. *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Villarreal Martínez, M. T., 2009. *Participación ciudadana y políticas públicas*. Nuevo León: Comisión Estatal Electoral Nuevo León.

Weber, M., 2012. *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial.

## GRÁFICAS

GRÁFICA 1 PIRÁMIDE POBLACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010. ....	41
GRÁFICA 2 POBLACIÓN INDÍGENA Y NO INDÍGENA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010. ....	41
GRÁFICA 3 POBLACIÓN DE 3 AÑOS O MÁS HABLANTE Y NO HABLANTE DE LENGUA INDÍGENA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	42
GRÁFICA 4 POBLACIÓN DE 3 AÑOS O MÁS HABLANTE Y NO HABLANTE DE LENGUA INDÍGENA POR SEXO. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010. ....	42
GRÁFICA 5 COMPARACIÓN DE LOS DATOS DE LOS CPYV 2000 Y 2010 DE POBLACIÓN DE 5 AÑOS O MÁS HLI. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2000 Y 2010. ....	43
GRÁFICA 6 POBLACIÓN CON LIMITACIÓN EN LA ACTIVIDAD. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	44
GRÁFICA 7 POBLACIÓN ESTUDIANTIL. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010. ....	45
GRÁFICA 8 ASISTENCIA A LA ESCUELA POR SEXO. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	45
GRÁFICA 9 NIVELES DE ESCOLARIDAD POR SEXO. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	46
GRÁFICA 10 NIVELES DE OCUPACIÓN POR SEXO. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	49
GRÁFICA 11 DERECHOHABIENCIA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010. ....	50
GRÁFICA 12 TOTAL DE VIVIENDAS-JEFE O JEFA DE FAMILIA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	50
GRÁFICA 13 CONDICIONES DEL HOGAR. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010. ....	51
GRÁFICA 14 SERVICIOS EN LOS HOGARES. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010. ....	51
GRÁFICA 15 BIENES EN LOS HOGARES. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	52
GRÁFICA 16 POBLACIÓN A CARGO DE UN JEFE O JEFA DE FAMILIA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	53
GRÁFICA 17 ESTADO CIVIL DE LA POBLACIÓN DE 12 AÑOS O MÁS EN TUCTA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010... ..	54

GRÁFICA 18 RELIGIONES EN TUCTA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CPYV 2010.....	60
---	----

## FIGURAS

FIGURA 1 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE VARIANTES DE LA LENGUA DE LOS CHONTALES DE TABASCO (CDI, 2018).....	16
FIGURA 2 ESQUEMA DEL PLANO DE LA PROVINCIA DE TABASCO DE 1579 (SALAZAR LEDESMA, 2008). ....	25
FIGURA 3 MAPA DE TUCTA. ELABORADO POR GOOGLE MAPS (S.F.), LOS NOMBRES SON ELABORACIÓN PROPIA.....	34
FIGURA 4 COMITÉS DE APOYO AL DELEGADO MUNICIPAL. ELABORACIÓN PROPIA.....	56
FIGURA 7 MAPA SATELITAL DE LOS CAMELONES CHONTALES. ELABORADO POR GOOGLE MAPS (S.F.) .....	69
FIGURA 6 MAPEO DE ACTORES CON LA IMPORTANCIA RELATIVA. TOMANDO DE DE LEÓN CALDERÓN Y LARA CABALLERO (2017). .....	96
FIGURA 10 VENTAJAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ORTEGÓN, ET AL. (2015) Y CRESPO (2011). ....	100
FIGURA 8 ÁRBOL DE PROBLEMAS. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CRESPO (2011). ....	103
FIGURA 9 ÁRBOL DE OBJETIVOS. CON BASE EN CRESPO (2011). ....	105
FIGURA 10 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CRESPO (2011). ....	107
FIGURA 11 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO, BASE PARA LA MIR. TOMADO DE ORTEGÓN, ET AL., (2015, P. 22). ....	108
FIGURA 12 ÁMBITO DE CONTROL DE CADA INDICADOR PARA LOS NIVELES DE OBJETIVOS. TOMADO DE CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (2013, P. 47). ....	111
FIGURA 13 LÓGICA HORIZONTAL DE LA MML. TOMADO DE CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (2013, P. 54). ....	112
FIGURA 14 DIAGRAMA DE FLUJO PARA CONSIDERAR RIESGOS. TOMADO DE CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (2013, P. 41). ....	112
FIGURA 15 CONSTRUCCIÓN DE SUPUESTOS. TOMADO DE CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (2013, P. 40). ....	113
FIGURA 16 LÓGICA TRANSVERSAL, RELACIÓN ENTRE SUPUESTOS Y OBJETIVOS. TOMADO DE ORTEGÓN, ET AL., (2015, P. 27). .	113
FIGURA 17 PLANO CARTESIANO DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN COHEN Y MARTÍNEZ (2002). ....	127
FIGURA 18 DIAGRAMA DE PROBLEMAS PRIORITARIOS DEL PROGRAMA DE LOS CAMELONES CHONTALES. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN COHEN Y MARTÍNEZ (2002). ....	128
FIGURA 19 ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL PROGRAMA DE LOS CAMELONES CHONTALES. ELABORACIÓN PROPIA. ....	130
FIGURA 20 ÁRBOL DE OBJETIVOS. ELABORACIÓN PROPIA.....	131
FIGURA 21 ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO (EAP) DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS CAMELONES CHONTALES. ELABORACIÓN PROPIA.....	132

## FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA 1 PUEBLO INDÍGENA CHONTAL DE TABASCO. TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. SERGIO LUIS CONTRERAS, 2014. FOTOTECA NACHO LÓPEZ (CDI, 2018).....	31
FOTOGRAFÍA 2 PUEBLO INDÍGENA CHONTAL DE TABASCO. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. TEÚL MOYRÓN, 2004. FOTOTECA NACHO LÓPEZ, (CDI, 2018). ....	32
FOTOGRAFÍA 3 COCINA DE UN HOGAR CHONTAL DE TUCTA. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	38
FOTOGRAFÍA 4 CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	47
FOTOGRAFÍA 5 CENTRO PREESCOLAR MARÍA MONTESSORI. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	47
FOTOGRAFÍA 6 ESCUELA PRIMARIA IGNACIO RAMÍREZ. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. .....	47
FOTOGRAFÍA 7 BIBLIOTECA DE NABOR CORNELIO ÁLVAREZ. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	48
FOTOGRAFÍA 8. INSTRUMENTOS DE COCINA. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	59
FOTOGRAFÍA 9 JÍCARA. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020.....	59
FOTOGRAFÍA 10 APÓSTOL SANTIAGO DE TUCTA. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	60
FOTOGRAFÍA 11 MAQUETA DE ARTESANÍAS ELABORADAS POR EL ARTESANO TRINIDAD DE LA CRUZ. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	61
FOTOGRAFÍA 12 TALLER DE CARPINTERÍA. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	61
FOTOGRAFÍA 13 IGLESIA DEL APÓSTOL SANTIAGO Y MONUMENTO A LAS ARTESANÍAS. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	62
FOTOGRAFÍA 14 PARTE DE LOS CAMELONES CHONTALES. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	62
FOTOGRAFÍA 15 RUINAS DEL LOCAL DE ARTESANÍAS. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020..	72
FOTOGRAFÍA 16 RUINAS DEL RESTAURANTE-BAR FAMILIAR. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	72
FOTOGRAFÍA 17 ALBERCA DE LOS CAMELONES CHONTALES. TUCTA, NACAJUCA, TABASCO. EDGAR ANDRÉS DE LA CRUZ ROJAS, 2020. ....	73

## TABLAS

TABLA 1 DELEGADOS DE TUCTA. ELABORACIÓN PROPIA. ....	55
TABLA 2 ELECCIONES DE PRESIDENTES MUNICIPALES EN NACAJUCA Y TUCTA. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DEL INSTITUTO DE ELECTORAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA (2019). ....	57

TABLA 3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA. FUENTE RENTERÍA CAMACHO, 1980. ....	70
TABLA 4 CONTINUUM DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA SEGÚN BRAGER Y SPECHT (1973) EN GUILLEN, ET AL. (2009, P. 189)....	88
TABLA 5 MATRIZ DE PARTICIPACIÓN Y CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, ELABORADO POR MANUEL CANTO CHAC (2002).....	89
TABLA 6 MATRIZ DE PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN MANUEL CANTO CHAC (2002) Y EL INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2019). ....	90
TABLA 7 PROPUESTA DE TIPOLOGÍA DE PODER SEGÚN JOHN KENNETH GALBRAITH, ELABORADO POR M. ALEJANDRO M. ESTEVEZ (1999).....	93
TABLA 8 EVALUACIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS CON BASE EN SU IMPORTANCIA, RIESGOS Y PODER. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DE LEÓN CALDERÓN Y LARA CABALLERO (2017). ....	95
TABLA 9 VARIABLES QUE AFECTAN EL PODER Y EL RIESGO RELATIVO DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DE LEÓN CALDERÓN Y LARA CABALLERO (2017).....	95
TABLA 10 MATRIZ DE ACTORES. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DE LEÓN CALDERÓN Y LARA CABALLERO (2017).....	96
TABLA 11 MATRIZ DE ACTORES. ELABORACIÓN PROPIA.....	98
TABLA 12 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PROBLEMA Y ESCOGENCIA DEL PROBLEMA CENTRAL. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CRESPO (2011). ....	102
TABLA 13 ACTIVIDADES PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CRESPO (2011) Y ORTEGÓN, ET AL. (2015).....	106
TABLA 14 MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (2013). ....	109
TABLA 15 MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN EL PROGRAMA DE LOS CAMELLONES CHONTALES, PRIMERA ETAPA DE 1977 A 1982. ELABORACIÓN PROPIA.....	116
TABLA 16 MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN EL PROGRAMA DE LOS CAMELLONES CHONTALES, SEGUNDA ETAPA DE 2003 A 2007. ELABORACIÓN PROPIA.....	118
TABLA 17 MATRIZ DE ACTORES RELACIONADOS A LOS CAMELLONEROS. ELABORACIÓN PROPIA. ....	121
TABLA 18 MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN COHEN Y MARTÍNEZ (2002).....	126
TABLA 19 COORDENADAS CARTESIANAS DE CADA PROBLEMA. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN COHEN Y MARTÍNEZ (2002). .....	127
TABLA 20 MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN DE SUPUESTOS. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (2013) ....	135
TABLA 21 MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA DE LOS CAMELLONES CHONTALES. ELABORACIÓN PROPIA. ....	138