



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**ANÁLISIS DEL DISCURSO ESTRATÉGICO: EL CASO DEL
PROGRAMA SEMBRANDO VIDA DE LA SECRETARÍA DE
BIENESTAR.**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, PRESENTA:**

THALIA PONCE DIMAS

DIRECTOR: DR. ANTONIO BARBA ÁLVAREZ

Vo. Bo.

Dra. Maria Teresa Magallón Díez
Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales

NOVIEMBRE 2020

Agradecimientos

El trabajo en el día a día y los logros son en conjunto, no trabajamos en solitario.

Quiero empezar agradeciendo a mi madre Dalia Dimas León por su amor infinito, eterno apoyo, creer en mí siempre y darme su ejemplo de tenacidad y trabajo. A mi hermano Erick Ponce Dimas por la compañía durante casi toda mi vida, por su aliento, cariño y apoyo.

A la Familia Dimas León, que desde generaciones atrás han trabajado para que la vida de quienes ahora estamos sea diferente y tengamos las oportunidades que ellos no tuvieron. Hago mención especial de Estela, Carmen, Guadalupe, Pancho, Diana y Alejandra, por su cariño y comprensión. A Gabriela, Eder, y Gael porque me recuerdan la sencillez de la Vida. Quiero agregar a quienes sin tener los apellidos formaron y forman parte de esta familia, entre ellos a Vianey, por su apoyo.

A todas las mujeres de esta familia, a las que están y las que se fueron, por su fortaleza, inteligencia y amor, por todo eso que hicieron y nadie valoro, pero que sin duda forma parte de lo que ahora somos. Gracias por construir una base sobre la que puedo ser, pensar y creer.

A las amistades de toda la vida que ahora me acompañan, porque a pesar la distancia están y estamos, en especial a: Yessica, Rosalinda, Javier, Edgar, Sandra.

A la UAM y el Conacyt. A las personas que han luchado a través del tiempo para que estas organizaciones continúen, por la defensa al derecho a la educación pública y gratuita, así como la difusión e impulso a la ciencia, tecnología, innovación y las humanidades.

A mi asesor el Dr. Antonio Barba Álvarez, porque tuve la fortuna de trabajar con él, por su paciencia, empujé y guía, por ser un ejemplo que seguir en el quehacer del docente e investigador, por ser el pilar de este posgrado. A mis lectores la Dra.

María Teresa Montoya Flores y al Dr. Carlos Alberto Jiménez Bandala por sus oportunos comentarios. A mis compañeras del laboratorio de Vida Simbólica, por las horas de trabajo compartidas: Karina, Carolina, Magali.

A la Mtra. Thania Itze Bolaños por su apoyo en el acceso al Programa Sembrando Vida y a todas las personas que trabajan ahí, por sus testimonios, su tiempo.

A la Comunidad del Posgrado en Estudios Organizacionales, a quienes defienden el trabajo en comunidad, a los que guardan aún la visión crítica. A mis profesores en Maestría y Doctorado, en especial al Dr. Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, Dr. Arturo Hernández Magallón, y la Dra. María del Rocío Pérez Rosas, por todo lo aprendido. Al Dr. Guillermo Ramírez Martínez por su apoyo en proyectos y estancia. También a quienes conocí en el camino y no fueron mis profesores, pero también me dejaron grandes enseñanzas. No quiero dejar de mencionar a Alejandra, por su escucha y paciencia.

A mis compañeros y amigos de generación, a quienes considero un gran apoyo. Por qué de cada uno de ustedes aprendí mucho y no dudo seguiré aprendiendo: José, Erik, Fabiola, Juliana, John, Raymundo, Laura, Cecilia, sin ustedes el camino habría sido más duro.

Agrego aquí a todos las personas de otras generaciones que tuve la oportunidad de conocer, tanto de maestría 2016, 2017, 2019, 2021 y doctorado 2018, 2020, 2022, 2024 por el tiempo compartido, las pláticas, lo aprendido, por la comunicación aún en este mundo digital; por las amistades encontradas, en especial a Magali, Erika y Daniel, por su apoyo, escucha y compañía.

A los alumnos que me encontré en este camino, por la retroalimentación.

A todos quienes lean esta tesis por curiosidad, o si el tema es de su interés. Por tu tiempo en revisar esto que escribí ¡Gracias!

Índice General

Introducción	8
1.El discurso, la organización y el discurso estratégico	14
1.1. El discurso	14
1.1.1. Constructo teórico del discurso y organizaciones, un primer acercamiento	15
1.1.2. Abordajes del discurso en las organizaciones	16
1.1.3. Definiendo discurso, y por qué estudiarlo	18
1.2. Organizaciones y su diseño	19
1.2.1. ¿Qué es el Diseño Organizacional?	19
1.2.2. Tipologías de Mintzberg	21
1.3. Discurso estratégico	30
1.3.1. Abordajes del discurso estratégico	31
1.3.2. Historia del discurso desde el punto de vista de Foucault	41
1.3.3. El concepto de estrategia y la estrategia como discurso	47
1.3.4. El discurso estratégico en el análisis de lo público	49
1.4. El concepto de discurso estratégico en el trabajo propuesto	52
2. Contexto: La pobreza y el Agro en México	54
2.1. La pobreza en México	54
2.2. El agro en México	59
2.3. Relación de la pobreza y el agro	62
3. Metodología	63
3.1 Metodología (s), Método	64
3.1.1.- Metodología cuantitativa y cualitativa	65
3.1.2. Método	68
3.2. Metodología en el estudio de lo organizacional	68
3.2.1. ¿Cómo hacer investigación en lo organizacional?	68

3.2.2. El Estudio de Caso	72
3.3. La genealogía	74
3.3.1. ¿Qué es la genealogía?	74
3.3.2. La genealogía cómo método	76
3.3.3. La genealogía cómo método en el estudio de lo organizacional	77
3.3.3.1 Foucault y el estudio de las organizaciones	78
3.3.3.2 Genealogía y organizaciones	79
3.3.3.3 Método genealógico en el estudio de las organizaciones	81
3.3.3.4 Casos analizados desde el método de la genealogía	83
3.4. Diseño Metodológico	85
3.4.1. Elementos principales de la investigación (Preguntas y objetivos)	85
3.4.2 Método a implementar	86
3.4.3 Esquema de investigación	88
3.5. Diseño de herramientas de investigación	90
3.5.1. Análisis documental	90
3.5.2. Diseño de entrevista semiestructurada	90
3.5.3. Esquema de Observación	93
3.6. Esquema de análisis a implementar	93
4. Estudio de Caso	97
4.1 Antecedentes	97
4.1.1. Antecedentes de la Secretaría: SEDESOL	97
4.1.1.1. Atribuciones, Misión, Visión, Objetivos, y Estructura de la SEDESOL	102
4.1.2 Antecedentes de programas dirigidos a la pobreza y el agro	106
4.1.2.1 Políticas y programas operados desde la Secretaría centrada en Agricultura	106
4.1.2.2 Políticas y programas operados desde la Secretaría de Desarrollo Social ahora del Bienestar	111

4.1.3.- El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024	116
4.2. La Secretaría de Bienestar	117
4.2.1.- Misión, Visión, Objetivos y Estructura de la Secretaría de Bienestar	121
4.2.2 Análisis desde Mintzberg	122
4.2.2.1 Análisis de la tipología de la SEDESOL	123
4.2.2.2 Análisis de la tipología de la Secretaría de Bienestar	125
4.2.2.3 Comparación entre la SEDESOL y la Secretaría de Bienestar	128
4.2.3 La Secretaría de Bienestar en los medios de comunicación	129
4.3. El Programa Sembrando Vida, cómo estrategia de la Secretaría de Bienestar	137
4.3.1. Antecedentes	137
4.3.2. Lineamientos	139
4.3.3. Reglas de operación	147
4.3.4. Historia del programa desde los comunicados oficiales	154
4.3.5. El Programa Sembrando Vida en los medios de comunicación	158
4.3.6. Resultados del primer año	166
4.4. Desarrollo de las entrevistas	167
4.4.1. Primer contacto	167
4.4.2. Relato de las entrevistas	172
4.4.2.1. Primer Contacto	172
4.4.2.2. Entrevistas en oficinas	173
4.4.2.3. Entrevistas en Territorio	179
4.4.2.3.1 Comalcalco	181
4.4.2.3.2 Teapa	194
4.5 Análisis de la información	210
4.5.1 Historia y Contra historia	210
4.5.2 Discurso y Contra discurso	223
4.5.3 Estrategia	231

4.6 El discurso estratégico del programa Sembrando Vida	235
Reflexiones finales	247
Bibliografía	259
Anexos	280
Anexo 1. Revisión Bibliográfica: Discurso Y Organizaciones	280
Índice de figuras	291
Índice de tablas	292
Índice de fotografías	293

Introducción

El Estudio de las Organizaciones (EO de ahora en adelante) en México recupera una historia que nace en los años 80s en Inglaterra, Estados Unidos y países europeos extendiéndose en los últimos años a países de América Latina, entre ellos México. Esta forma de estudiar a las organizaciones representa una contrapartida del paradigma de la eficiencia que nace de la Teoría de la Organización y la Administración, por tanto de sus objetivos y alcances; que pasan de ser solo las empresas a todo tipo de organizaciones, además de hablar no solo de lo económico, sino de lo social, lo político, lo antropológico, lo humano, dando pie a la interdisciplina, retomando los aspectos teóricos y metodológicos de la Sociología, la Psicología, la Ciencia Política, la Antropología e incluso la Filosofía (por mencionar algunas).

Este constructo teórico se recupera para conformar de este lado del mundo una serie de investigaciones, y análisis que buscan estudiar a las organizaciones en su extensión, recordando este principio en el que no solo se pretende observar lo económico y racional, sino la comprensión como parte de una sociedad en interacción con sus entornos. Tomando en cuenta el reto que representa esto en contextos como el que existe en nuestro país, ya que, si bien las bases teóricas son retomadas, las problemáticas en países como el nuestro representan retos más grandes para comprender lo que sucede. En este sentido, nos encontramos frente a la oportunidad de que al comprenderlas y reconocerlas en medio de los contextos de los que partimos -que se caracterizan por una desigualdad social, violencia, precariedad laboral, por mencionar algunos de los males que nos aquejan- su estudio podría representar la oportunidad de incidir en generar organizaciones menos violentas, desiguales y precarias.

Aquí, es necesario también recordar que desde este tipo de análisis se posibilita el estudio de n cantidad de formas de organización que surgen: las empresas, la organización pública, la universidad, pero también de dar paso a aquellas

organizaciones a las que la administración ha dejado de lado, como las ONGs, los colectivos, los partidos políticos, las organizaciones de vecinos, los movimientos sociales, así como las nuevas formas de organización surgidas a partir de la tecnología y las redes sociales, ya que por banal que parezca tomar en cuenta este espectro de organizaciones, brinda la oportunidad de generar análisis y conversaciones diferentes, ante las posibilidades de estudio que tenemos desde diversas teorías y métodos de estudio que nos brinda el estudio de lo organizacional; entendiendo que entre más elementos se sumen a esta conversación la riqueza en el estudio de las organizaciones se afianzara.

En el caso de este trabajo de investigación partimos de un escenario específico, el de México ante un cambio de gobierno en 2018, generado después de un periodo de hartazgo en la población de los gobiernos que le encabezaban, este nuevo régimen desarrolla formas de actuar que tienen consecuencias en las organizaciones y lo organizado, donde es necesario generar investigación que nos ayude a comprender lo que sucede, buscando su explicación, estudio y comprensión.

En este punto, es necesario recordar que antes de la entrada de esta nueva administración, en el periodo de campaña observamos un discurso generado 20 años atrás, que se vio fortalecido durante este proceso, el objetivo de este discurso era convencer a los votantes que el partido y candidato resultaban ser la mejor opción para el país, en el que su contexto social estaba caracterizado por un ambiente de inconformidad con los gobiernos anteriores; este mismo discurso que se desarrolló en este periodo, resultó ganar la elección. Durante el periodo de la entrega-recepción se generaron ciertas acciones que irían marcando las pautas de cómo se desarrollaría el gobierno por iniciar. El eje principal de su discurso se concentraba en el combate a la corrupción, ya de este derivaron otros, entre ellos: “El combate a la impunidad” y “Por el bien de todos, primero los pobres”.

Es con esta última frase que se emprendieron ciertas acciones. Una de las principales, la modificación del nombre de la Secretaría del Desarrollo Social a la Secretaría de Bienestar, dependencia desde la que se ejercerán los planes y programas para atender este segmento de la población, la de los pobres en México. Dicha Secretaría ahora dirigida por María Luisa Albores González, es donde se encuentran los programas denominados prioritarios del gobierno de la República, uno de ellos, que se constituye como una de las estrategias principales y que resulta de novedad en su tipo, Sembrando Vida.

Este programa busca que en las comunidades con mayores niveles de marginación en el país se generen esquemas de organización donde se procure al sector agropecuario, sembrando árboles frutales, hortalizas y otros alimentos, con ayuda monetaria y técnica del gobierno, pero en donde las comunidades tendrán un papel importante de decisión sobre el proceder. Este es el esquema que de manera general presentan, el que buscan que ayude a reducir los niveles de pobreza y marginación en las áreas rurales, haciendo caso precisamente al discurso de “Por el bien de todos, primero los pobres”.

En esta breve descripción de los acontecimientos, podemos decir que observamos un discurso llevado en campaña por un candidato que representaba un partido, el cual significaba para la sociedad un cambio de régimen. Este discurso en el transcurso del tiempo se debe de convertir en acciones que resulten en la sociedad, pero en medio de esa sociedad encontramos las organizaciones, en este caso las de carácter público, que son las que deben materializar el trabajo del gobierno en turno. Estos discursos influyen en los cambios realizados en las organizaciones, la que mencionamos aquí es la Secretaría de Bienestar y en específico llevan a construir estrategias que se convierten en programas, que buscan que un discurso promulgado se materialice.

Nuestro problema de investigación será el cómo los discursos de campaña se convierten en el discurso de un nuevo gobierno, que se debe transformar en el

discurso estratégico que guiara a una organización y en específico de uno de los programas desarrollados dentro de una nueva administración. La duda surgida aquí es **¿Cómo se desarrolla el discurso estratégico del programa sembrando vida?** El objetivo de la investigación propuesta será analizar el discurso estratégico desde la genealogía de un gobierno entrante, que implica en una organización como la Secretaría del Bienestar a través de sus estrategias en Programas como Sembrando Vida.

La investigación propuesta resulta pertinente dada la necesidad de observar los cambios en las organizaciones, en este caso públicas desde el punto de vista organizacional, durante este cambio de régimen, a la vez el análisis del discurso nos permitirá observar la historia generada desde la campaña hasta que se materializa. Es relevante desde lo organizacional ya que observaremos como los discursos se convierten en discursos estratégicos que guían ciertas organizaciones, estrategias en forma de programas. Es factible debido a que estamos enfocándonos en un programa que forma parte de una estrategia en la organización –Secretaría de Bienestar-.

Presentamos en primera instancia el marco teórico, en el que se desarrolla el concepto de discurso estratégico, sin dejar atrás la revisión del estudio del discurso y la organización. Explicando el concepto de discurso estratégico que proponen Knights y Morgan, a partir del discurso desde el punto de vista de Foucault, se relata la evolución de este concepto desde el autor citado. Para hablar de la teoría relacionada a la organización y con la finalidad de comprender sus características, se retoman las tipologías de Mintzberg las que se utilizarán para el caso que planteamos. Al concluir este apartado, se expondrá la manera en que será concebido el discurso estratégico en relación con las organizaciones. En un segundo apartado desarrollaremos el contexto en el cual se expone la situación de la pobreza y el agro en México, esto de acuerdo con informes del CONEVAL y la FAO respectivamente, al finalizarse hablarán de las coincidencias de ambos casos.

En un tercer momento hablaremos de la Metodología, en principio de una discusión de sus conceptos básicos, para después hablar de la Metodología en el análisis de lo organizacional, y así dar paso a exponer el Estudio de Caso, como uno de los métodos más importantes. Se subrayará en la injerencia de Foucault dentro del estudio de lo organizacional, para traer a alusión la genealogía como método en este campo. Se realizará el diseño metodológico de la investigación presentando el esquema del método genealógico, en el que se partirá de las variables: historia y contra historia, discurso y contra discurso; y estrategia, estableciendo las herramientas metodológicas a utilizar: la revisión documental, la observación y la entrevista al personal de oficinas, territorio y sembradores.

En un cuarto apartado como parte del análisis histórico de la organización y el programa, se expondrán los antecedentes del Programa Sembrando Vida que es la Secretaría de Bienestar, así como la historia de su antecesora la Secretaría de Desarrollo Social, se relatará el histórico de los programas de sexenios anteriores referidos a la atención simultanea de los grupos en situación de pobreza en el sector agropecuario, con la finalidad de comprender los antecedentes de nuestro objeto de estudio. Describiremos la Estructura de la Secretaría de Desarrollo Social, en comparación con la Secretaría de Bienestar a través de las tipologías de Mintzberg. Con respecto al Programa, se citarán sus antecedentes, lineamientos, reglamentos y resultados del primer año.

En el último apartado relataremos los puntos que nos ayudan a describir las entrevistas realizadas en las oficinas de la Secretaría de Bienestar, como en territorio, en los municipios de Teapa y Comalcalco del estado de Tabasco. Realizaremos un análisis genealógico, en el que se toma en cuenta lo arqueológico, que serán los documentos a través del análisis de la historia y contra historia, del discurso y contra discurso y de la estrategia, para entretelar este estudio con el de las entrevistas bajo este mismo parámetro de variables, haciendo un cruce con la teoría del discurso estratégico de Kingth y Morgan (1991) y del discurso de

Foucault en sus diversas facetas, para describir cómo es que a través del mismo se desarrollan las relaciones de poder dentro del programa.

Al final, realizaremos un ejercicio de conclusiones alrededor de los análisis realizados, en los que resaltaremos la importancia del Discurso Estratégico del programa en relación con la manera en que se ejerce este gobierno, además de hablar sobre la importancia de analizar el discurso para el estudio de las organizaciones, de comprender lo simbólico para las organizaciones y sus consecuencias a nivel social.

1.- El discurso y la organización

Para abordar el tema del discurso es necesario reconocer las concepciones que podemos encontrar del mismo, desde diferentes disciplinas, tal es el caso de la Lingüística, las Ciencias de la Comunicación o las Ciencias Políticas, por mencionar algunas; en este caso, hablaremos de él desde el punto de vista de lo organizacional. Dentro de este apartado, se expondrá el análisis de lo que se ha abordado del discurso en el estudio de las organizaciones a partir del año 2000, encontrando así los principales temas sobre los que se ha publicado.

Para realizar el encuadre con las organizaciones hablaremos del estudio del diseño, desde el punto de vista de Mintzberg, observando sus tipologías, entendiendo así los elementos que las describen, donde encontramos la idea de estrategia. Con el encuadre realizado del discurso y organización nos acercaremos al discurso estratégico, observando al discurso desde el punto de vista de Foucault, que es donde lo retoman Knighths y Morgan para describirlo. Al finalizar, se puntualizará en el uso del discurso estratégico en el campo del análisis de lo público, que es donde nos encontramos en este caso, y se establecerá la caracterización del concepto.

1.1.- El discurso

Con el objetivo de conocer y reconocer el terreno de lo que se ha estudiado en los últimos años del discurso y lo organizacional, se realiza un breve análisis de los textos y publicaciones aproximadas a estos temas, buscando vislumbrar las oportunidades y vetas de investigación a desarrollar. Para esto, explicaremos brevemente el constructo de información recopilada para analizar los contenidos, haciendo un recuento del periodo donde se recolectan investigaciones a partir del 2000 al 2017. Se expondrán los temas principales que se abordan, precisando el lugar del discurso.

1.1.1.- Constructo teórico del discurso y organizaciones, un primer acercamiento

Para esta búsqueda las bases de datos y buscadores que se utilizaron fueron: Bidi UAM y el buscador de la *Universite Paris Dauphine*, con las palabras: “Discurso y Organización”, “*Discourse and Organization*”, “*Discurs et organisation*” y “*Discurs et gestion*” (usando este último ya que es dentro de las Ciencias de la Gestión en Francia, desde donde se estudia a la organización y la empresa). Los idiomas en los que se buscó la información fueron: inglés, francés y español, tomando en cuenta que el inglés es el idioma donde existe mayor número de publicaciones.

Se utilizaron bases de datos como: *SciELO Citation Index*, *Web of Science*, *JStore*, *Sage Humanities And Social*, *Science Package 2015*, *ProQuest Arts Premium Collection*, *Bacon Sage Publications France Istexjournals*, *Redalyc*, por citar algunas. En el caso de las tesis se utilizaron tanto la base de datos de Tesis UAMI, como de la *Universite Paris Dauphine*, además de hacer una breve revisión en bases de datos abiertas de otras universidades como la UNAM, y las unidades Xochimilco y Azcapotzalco de la UAM.

De los textos hallados, se realizó una selección con una breve lectura del resumen de la publicación, centrando la atención en que el tema principal fuera el discurso en relación con las organizaciones, definiendo a la organización como un grupo de personas que se acometen para llevar a cabo un objetivo. Se aclara este punto, ya que el tema de discurso se relaciona con la lingüística, donde es común encontrar trabajos que relacionan la organización y el discurso, por tanto, se eliminaron estos casos.

Derivado de esta búsqueda y selección se obtuvieron 84 textos (Anexo 1). Las revistas donde se encontraron la mayor parte de estos fueron: *Organization Studies*, *Organization*, *Journal of Management Studies*, y *Human Relations*. Después de la revisión de artículos de revista, las búsquedas consideradas importantes son de libros y capítulos de libro, retomando aquellos que ilustraran el estado del arte

del discurso, encontrando un total de 26 y una reseña de libro de *Organization Discourse*.

Para el caso de las tesis revisadas, un grupo de ellas se originan en el Posgrado en Estudios Organizacionales, desde donde se está gestando este trabajo, resultando un total de cuatro de doctorado y una de maestría. En el caso de México, se realizó una revisión de otras bases de datos de tesis, sin encontrar texto alguno que nos acercara a estos temas. Al tener acceso a la base de datos de la *Universite Paris Dauphine*, se tuvo la oportunidad de encontrar 2 tesis de doctorado del Posgrado en Ciencias de la Gestión.

Cómo ya lo mencionamos en total se recuperaron 84 textos producidos en múltiples países: Inglaterra, Francia, Canadá, Estados Unidos, Colombia, Brasil y México. Los idiomas de los documentos son: Inglés (67), Francés (7) y Español (10). Este dato se considera necesario comentarlo ya que se privilegió la idea de conocer los temas y tipo de investigaciones que se están realizando en diversas latitudes, sin dejar de observar lo que nos interesa, el entender lo que sucede en México.

1.1.2.- Abordajes del discurso en las organizaciones

Derivado de la revisión hecha se encontró como temas eje: el lenguaje, análisis, metodología, poder, cambio, estrategia y resistencia. Hablan del discurso desde el uso del lenguaje, precisan en los usos micro y meso discursivos además de la búsqueda constante de relacionar el análisis discursivo a otros temas - comprendiendo que estos se llevan desde la idea de lenguaje- es así como se encontraron una serie de textos que hablan del lenguaje en relación con el poder, la cultura y la identidad.

Existe una búsqueda de plantear el discurso como un gran tema, que, si bien ya había sido retomado, debía actualizarse de acuerdo con las necesidades de investigación y conocimiento que brinda un análisis de este tipo, podemos encontrar el ejemplo de estos esfuerzos en los libros publicados como *The SAGE Handbook*

of Organizational Discourse, o el acercamiento que se hace al tema del lenguaje en *Organizational Discourse A Language-Ideology-Power Perspective*.

Uno de los grandes temas es el poder, relacionado a los procesos que vive la organización a través del cambio y la estrategia, donde se observan las funciones del discurso, retomando la idea de resistencia. Estos tópicos van conformando sentidos tanto en la dirección funcionalista, como la crítica, aquí, ya no solo observamos el planteamiento de las posibles metodologías, sino la aplicación de estas de acuerdo con los intereses de investigación de los autores. El discurso, se define con mayor contundencia en cuanto a la importancia que tiene para la organización en su comprensión y estudio. En años recientes hay una menor producción de investigaciones sobre las metodologías, las propuestas se concentran en dejar claro que es necesario realizar investigación.

Para las realidades en Latinoamérica y México vemos al discurso como una herramienta que devela ciertas situaciones, diferenciando lo que se dice de la organización con lo que debería ser, esto, de acuerdo con los discursos oficiales. Las investigaciones advierten en el verdadero sentido de un concepto, cómo es el caso de comprender un proceso de aceleración (Muñoz, 2016), el compromiso laboral (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007), o el estudio de la Cultura y Comunicación Organizacional (Solís, 2010).

Las investigaciones exponen discursos que se desarrollan en una organización, al analizar por ejemplo el discurso de una prisión (Vázquez, 2006), el funcionamiento de un Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos (Mendoza, 2002), las demandas agrarias en organizaciones purépechas (Jasso & Jacaranda, 2010), o los discursos en relación a las narrativas en cuerpos académicos de una universidad (Pérez, 2013), el Discurso y contra discurso en la gestión de símbolos organizacionales (Valencia, 2016).

Con esto, lo que podemos concluir es que las investigaciones desde nuestras latitudes se han enfocado en demostrar las realidades organizacionales, debido a que el discurso es una herramienta que ayuda a prestar atención en aquello que sucede dentro de la organización, pero es reducido a los discursos de la organización que se manejan en sus estatutos.

1.1.3.- Definiendo discurso, y por qué estudiarlo

En estas líneas, se expuso a manera de resumen la serie de temas que dentro de lo organizacional se han analizado a partir del año 2000, los sentidos que se le han otorgado, las metodologías utilizadas, las discusiones generadas. Ahora, es inevitable plantearnos la realidad en la que vivimos y las necesidades de investigación, el del análisis de lo organizacional, comprendiendo en este punto las diferencias contextuales desde donde se produce el conocimiento, haciendo caso a las particularidades del campo de estudio y de México.

Es necesario aquí contestar la primera pregunta ¿Qué es el discurso en la organización? podríamos atrevernos a definirlo cómo ese conjunto de funciones de comunicación ya sea habladas, escritas o simbólicas que representan los posicionamientos ante una realidad y que persiguen un objetivo. Ahora ¿Por qué estudiar el discurso? debemos decir que el estudio de este tema nos ayuda a entender -como ya se ha demostrado- la función del lenguaje, lo hablado, escrito y los símbolos, además de las transformaciones que genera con relación al contexto.

Las investigaciones aquí citadas brevemente, nos han confirmado que al analizar los discursos en la organización se advierte en las relaciones entre quienes las integran y de manera específica en las relaciones de poder, estrategia, los procesos de cambio y/o resistencia (por mencionar algunos tópicos), además, sobre la posibilidad que nos da el discurso de percibir estas relaciones en su conjunto. También, visualiza aquellos fenómenos que a simple vista no son percibidos y que nos dotan de un conocimiento más profundo sobre las organizaciones. Uno de los temas que mencionamos es el de la estrategia en relación con el discurso. Al

indagar sobre este punto se encontró el concepto de discurso estratégico, el que abordaremos después de especificar el diseño organizacional.

1.2 Organizaciones y su diseño

Para el análisis de las organizaciones se utiliza el Diseño Organizacional (DO de ahora en adelante), donde se involucra la revisión de aspectos como: estructura, elementos, medio ambiente; elaborados desde la visión de diversos autores que construyeron sus propias configuraciones y/o enfoques de estudio, para explicar a la organización. En este sentido, al realizar un encuadre de análisis de cualquier organización se encuentra necesario establecer una relación teórica con alguna de las corrientes o esquemas del DO, que nos ayuden a establecer ciertos parámetros para comprender a la organización de estudio.

En este trabajo, para realizar este encuadre en un principio será necesario definir que es el DO, para citar en este caso las tipologías de Mintzberg, eligiendo a este autor ya que dentro de su descripción resume las características de la organización, en su implicación dentro de los procesos y tareas de la totalidad, para esto, se describirá en qué consisten estas tipologías. Con este enfoque se realizará el análisis del caso.

1.2.1 ¿Qué es el Diseño Organizacional?

Para realizar un análisis del concepto será necesario citar a Hall (1996), quien lo define como las selecciones efectuadas en una organización acerca de cómo se va a estructurar la misma, donde los enfoques principales son: la selección estratégica y los modelos institucionales de estructura. Donaldson (2008), por su parte define el DO cómo el cuerpo del conocimiento de las técnicas que buscan ofrecer un uso avanzado para las organizaciones sobre sus estructuras.

Citando a Goodin (1996), diremos que el DO es la creación de una forma de promover resultados valiosos en un contexto en particular que sirve de base para la

acción, con esta definición entendemos que el diseño procura el alcance de objetivos de la organización, a través de diversos mecanismos.

Las filosofías del DO han enfatizado en la necesidad de adaptarse a los diferentes medios ambientes y contingencias, además de la habilidad de controlar las partes de la organización (Anand & Daft, 2007). Schvarstein, (1998) lo relaciona al diseño de estructuras, procesos, o del alineamiento a los objetivos. Las diferentes definiciones sobre DO precisan en señalar el conjunto de características de la organización, tanto en su estructura, lineamientos, entorno, procedimientos, políticas, normas; así como de tomar en cuenta los aspectos que no caben en la formalidad de esta, siempre en búsqueda de que estas se encuentren alineadas a los objetivos de la organización, pero el DO no solo implica los términos de estructura, sino todas aquellas características que persiguen el alcance de sus objetivos.

Dentro de los enfoques tradicionales del DO, se encuentran el de la contingencia y el configuracional. El enfoque contingencial es sustentado por Pugh (1973) y Hall (1996), y en el enfoque configuracional, encontramos cómo autores principales a Meyer, Tsui y Higgings (1993) y por otro lado a Demers (2007), es este caso, este enfoque observa aspectos externos a la organización y los incluye en el análisis, pero su visión sigue siendo limitada.

Dentro del DO, existen una serie de autores que se enfocaron en crear ciertas tipologías. En un principio podemos decir que las estructuras organizacionales se dividen principalmente en funcionales, divisionales, y matriciales, en esto coinciden dos autores: Daft (1998) y Derray (2006). Más adelante Anand y Daft (2007) describen tipos de estructuras poco menos convencionales de trabajo: tal es el caso de la organización híbrida o la horizontal, que tienden más a describir organizaciones más flexibles y menos tradicionales. Mintzberg (1989), es quien busco crear una serie de tipificaciones de las organizaciones que ayudaron a

comprender su funcionamiento, en donde se incluyó tanto a las organizaciones tradicionales y flexibles.

1.2.2 Tipologías de Mintzberg

Mintzberg (1989) en su libro *Mintzberg y La Dirección*, realiza una descripción de la figura del director en la empresa, además de esto elabora una deducción de las configuraciones, entendiendo que a partir de esto se puede comprender la manera en que las organizaciones alcanzan sus objetivos. Para esto, el autor señaló 7 tipos de configuraciones, derivado de una serie de investigaciones realizadas.

En este texto, las denomina cómo arquetipos o Gestalt, en el sentido de que, en esencia, son sistemas en los cuales se puede hablar de redes interrelacionales que de cualquier variable que domine sobre otra. Los atributos sobre los que se establecen las configuraciones que se combinan para construir las siete formas distintas de configuración, se inicia con las personas y las partes de las organizaciones, para después definir la esencia de la estructura organizativa a través de los mecanismos de coordinación y los parámetros de diseño. En último momento se comprenden los elementos de la estructura y el contexto: edad y tamaño, sistema técnico, entorno y poder.

a) Partes y personas de una organización

Mintzberg (1989) personas dentro y fuera de la organización, que se enlistan en la siguiente tabla.

Tabla 1.1.- Mintzberg. Personas en la Organización	
Personas	Descripción
Núcleo operativo	Es la base de cualquier organización, aquellas personas que realizan el trabajo básico de fabricar los productos y prestar los servicios.
Línea media	Se definirá como la jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.
Ápice estratégico	Se trata del director con dedicación exclusiva, que será desde donde se supervise el sistema.
Tecnoestructura	Serán los analistas que surgen cuando la organización se vuelve cada vez más compleja, son quienes operan por fuera de la línea jerárquica de autoridad.

Staff	Aquellas unidades de staff que suministran servicios internos.
Ideología	Es la que rodeará el sistema. Abarca las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones.
Elaboración propia, se retoma de Mintzberg (1989)	

Para las personas en el exterior, serán aquellas que también tratan de hacer influencia sobre la organización intentando afectarlas (Mintzberg, 1989).

b) La estructura organizativa.

Aquí se definen las maneras en que el trabajo se divide en distintas tareas, a través de los mecanismos de coordinación que se enlistan a continuación.

Tabla 1.2.- Mintzberg. Mecanismos de coordinación.	
Mecanismo	Descripción
Adaptación mutua	Es la que se logra por un proceso simple de comunicación informal.
Supervisión directa	Se logra a través de las instrucciones que una persona da directamente a otra u otras.
Normalización de los procesos de trabajo.	Es el que se logra especificando las tareas a realizar por quienes las ejecutan.
Normalización de los outputs.	Logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos.
Normalización de las habilidades.	Los trabajos se coordinan de acuerdo con la preparación de quienes se encuentran en el puesto.
Normalización de las reglas.	Son las reglas que afectan el trabajo las que se controlan.
Elaboración propia, se retoma de Mintzberg (1989)	

Estos mecanismos, son un elemento que distingue la manera en que se toman decisiones, se delegan y se relacionan entre quienes integran la organización, ya sea del mismo nivel o de niveles directivos hacia operativos, lo que ayudara a describir la forma en que se trabaja.

En la Figura 1.1 retomada del libro Mintzberg y La dirección (1989) el autor refleja los elementos descritos en la organización, cómo en su exterior, para que a partir de estos sumado a los elementos que mencionaremos en las siguientes líneas se describan las principales configuraciones. En la figura crea una representación que varía en sus tamaños dependiendo de la tipología de la que esté hablando.

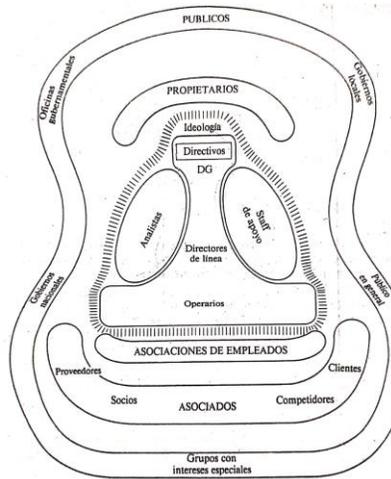


Figura 1.1 Retomada de Mintzberg, 1989

Tabla 1.3.-Mintzberg. Parámetros de diseño.	
Elemento	Descripción
Especialización del trabajo.	Se refiere al número de tareas de un trabajo dado y el control del trabajador sobre estas.
Formalización del comportamiento.	Normalización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones de puesto, reglamentos, reglas, etc.
Formación.	Uso de programas formales de instrucción que proporcionan a las personas y normalizan las habilidades y/o conocimientos.
Adoctrinamiento	Programas y técnicas por medio de las que se normalizan las reglas de los miembros de una organización.
Agrupación de unidades.	La elección de los criterios según los cuales los trabajos se agrupan en unidades.
Tamaño de la unidad.	Número de puestos contenidos en una sola unidad.
Sistemas de planificación y control.	Estos se dividen en dos tipos: la planificación de acciones y el control de rendimiento.
Dispositivos de enlace.	Serie de mecanismos utilizados para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades.
Descentralización.	Difusión del poder para tomar decisiones, existen tres tipos: descentralización vertical (delegación de poder descendente), descentralización horizontal (el poder se dispersa por fuera de la línea jerárquica y descentralización selectiva (dispersión del poder por diferentes lugares de la organización).
Elaboración propia, se retoma de Mintzberg (1989)	

c) Estructura y contexto.

Aquí, se describe a los factores contingenciales o situacionales que influyen sobre la elección de los parámetros del diseño.

Tabla 1.4.-Mintzberg. Estructura y contexto	
Elemento	Descripción
Edad y Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantos más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento. • Cuanto más grande es su organización, más formalizado es su comportamiento. • Cuanto más grande es una organización, es más elaborada su estructura. • La estructura refleja la época de fundación industrial al que pertenece.
Sistema técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Cuanto más regulado este el sistema técnico, más formalizado estará el trabajo de los operarios por tanto más burocratizada la estructura de operaciones. • Cuanto más complejo sea el sistema técnico, más elaborada y profesional el staff de apoyo. • La automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Cuanto más dinámico sea el entorno de la organización más organizada será su estructura. • Cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será la estructura. • Cuanto más diversificados sean los mercados, mayor será la propensión para dividirse en unidades. • La hostilidad del entorno hace que una organización se centralice.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Cuanto mayor sea el control externo, más centralizada y formalizada será la estructura. • Una coalición externa será dividida hará parecer a una coalición politizada y viceversa. • La moda favorece la estructura del momento.
Elaboración propia, se retoma de Mintzberg (1989)	

A partir de esto, se construyen y describen las siete configuraciones de Mintzberg, las cuales son: Organización empresarial, maquinal, profesional, diversificada, innovadora, misionera y política, las que señalamos en la tabla que se muestra a continuación. En principio, enlistaremos en una tabla las cinco primeras y en otra las dos últimas, ya que en estas existe una mayor concentración sobre un elemento para describirlas, es incluso necesario mencionar que el autor en principio construye

las cinco primeras y que en un segundo momento derivado de las reflexiones de su primera publicación al respecto describe a la organización misionera y la política. La primera, describe en relación con la cultura o ideología a la organización, mientras que la política en función del poder.

En las tablas 1.5 y 1.6, recuperamos las características que ya hemos mencionado en estos incisos para comprender de qué manera se describen las configuraciones, agregando también la ideología y la política, aunando la reflexión que en un segundo momento realiza el autor. Las tablas buscan tener de manera sintética una visión general de la forma en que las organizaciones son caracterizadas por Mintzberg, construyendo así una visión completa de lo que el mismo describe.

Tabla 1.5.- Tipologías de Mintzberg.

Configuración	Mecanismo fundamental de la coordinación	Parte clave de la organización	Tipos de descentralización	Estructura	Contexto	Estrategia	Consecuencias/Conclusiones	Ideología	Política
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal	Simple, informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media. Actividades que estarán alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.	Entorno sencillo y dinámico. Fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrítico. Iniciación, crisis y giro. Organizaciones pequeñas "fabricantes locales"	Proceso a menudo visionario, deliberando en líneas generales pero emergente y flexible en los detalles. El líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos.	Responsable sentido de misión, pero vulnerable, restrictiva, peligro de desequilibrio entre la estrategia y operaciones.	En este tipo de organización se encontraba la primera etapa del desarrollo de la ideología.	Debería experimentar un mínimo de política, ya que un individuo poderoso supervisa de cerca las actividades.
Organización maquina	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada	Burocracia centralizada. Procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía. La tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media (ella misma muy desarrollada). Amplio Staff de apoyo también para reducir las incertidumbres.	Entorno, simple y estable. Organización generalmente más grande y madura. Trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador. Control externo-forma instrumental. También puede ser en forma de sistema cerrado. Habitual en producción en masa, servicio de masas, gobierno, organización de control y seguridad.	Procesos de planificación ostensible, pero que es en realidad programación estratégica. Resistencia al cambio de estrategias, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro. Largos periodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica.	Eficiente, fiable, precisa coherente pero la obsesión por el control conduce a problemas humanos en el núcleo de operaciones que conduce a problemas de coordinación en el centro administrativo.	La ideología se llevará a cabo en un proceso de desarrollo.	Las rigideces de este sistema dan lugar a las formas de conflicto más benignas.
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada	Divisiones basadas en el mercado debidamente acopladas bajo la central administrativa. Las divisiones dirigen los negocios de forma autónoma.	Diversidad de mercados, especialmente de productos y servicios. Se encuentran principalmente en las organizaciones más grandes y más maduras especialmente en las corporaciones empresariales, pero también en otras esferas públicas y gubernamentales.	La central dirige la estrategia "corporativa" como una cartera de negocios, las divisiones dirigen las estrategias de los negocios.	A veces la diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación. El sistema de control de comportamiento lleva a la organización hacia un comportamiento socialmente irresponsable. A pesar de la tendencia a utilizarla en la esfera pública, los peligros son aún mayores debido a la naturaleza no conmensurable de muchos objetivos.	El exceso de formalidad provoca que la ideología no sea siempre difundida en los integrantes de la organización.	Las rigideces de este sistema dan lugar a las formas de conflicto más benignas.

Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal	Burocrática pero descentralizada, depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos. La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan de forma autónoma, sometidos a los controles de profesión. Tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional y staff de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales.	Complejo pero estable, Sistema técnico sencillo. Sector servicios a menudo, pero no necesariamente.	Muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerza de cohesión. La mayoría son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente. Estrategia global muy estable, pero cambia continuamente en los detalles.	Ventajas de la democracia y la autonomía, pero, problemas de coordinación entre las casillas, del mal uso de la libertad de los profesionales, de la resistencia de innovar. Las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales. La sindicación exagera estos problemas.	Aquí es complicado formular una ideología clara cuando existe mucha técnica de quienes integran y realizan las tareas.	Puede que tenga un núcleo de operaciones, pero en los juegos y trabajo entre su estructura administrativa donde se toman las decisiones, hay una construcción de imperios y campos rivales.
Organización innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva	Fluida, orgánica, selectivamente descentralizada "adhocracia". Expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinares de staff, operarios y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores. Coordinación por medio de la adaptación mutua. fomentada por el personal de enlace, directivos integradores y estructura matricial.	Entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología, cambios frecuentes de producto, proyectos temporales y gigantescos. típicamente joven debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento. Usual en industrias jóvenes. Dos tipos básicos: adhocracia operativa para proyectos contratados, adhocracia administrativa para proyectos propios, esta última es frecuente cuando el núcleo de operaciones está truncado o automatizado.	Fundamentalmente procesos de aprendizaje "radicular". Es en gran parte joven, va evolucionando en la variedad de procesos de arriba abajo, más bien moldeados para dirigirlos por la dirección. Ciclos característicos de convergencia y divergencia del centro estratégico.	Combina más democracia con menos adhocracia, siendo, por tanto, una estructura de moda. Eficaz en cuanto a la innovación. La eficacia se logra al precio de la ineficiencia. También hay problemas humanos de ambigüedad y peligro de transición inadecuada a otra configuración.	Aquí como la innovación es una de las pautas es probable que la ideología refuerce este aspecto.	Este tipo de configuración promueve la formación de alianzas, los campos rivales y los candidatos estratégicos.

Tabla 1.6.- Tipologías de Mintzberg. Segunda parte.

Configuración	Mecanismo fundamental de la coordinación	Parte clave de la organización	Tipos de descentralización	Ideología	Política
Organización misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización	<p>Sistema rico de valores y creencias que distingue a una organización. Enraíza en el sentido de la misión asociada al liderazgo carismático, desarrollada a lo largo de tradiciones y sagas y luego reforzada por medio de identificaciones. Puede cubrir una configuración convencional, frecuentemente empresarial, seguida por la innovadora, profesional y luego maquina. Tan fuerte a veces que provoca una configuración propia. Misión clara, centrada, inspiradora y distintiva. Coordinación por medio de la normalización de reglas. Pequeñas unidades descentralizadas, pero con controles normativo-potentes. Formas: reformadora, conservadora y claustral. Amenazas de aislamiento, por una parte, asimilación por otra.</p>	----- -----

Configuración	Mecanismo fundamental de la coordinación	Parte clave de la organización	Tipos de descentralización	Ideología	Política
Organización política	Ninguna	Ninguna	Varios	-----	Medios de poder técnicamente ilegítimos, a menudo pro propio interés, resultando en conflictos. Se expresan en juegos políticos, algunos coexisten, son antagonistas de o sustituyen a, los sistemas de poder legítimos. Generalmente envuelven a una organización convencional, pero a veces son lo bastante fuerte para crear su propia configuración. Hay una ausencia de ideas convencionales de coordinación concentrada y de influencia. Las dimensiones del conflicto se combinan dando cuatro formas: confrontación, alianza inestable, organización politizada y arena política completa. Se puede deducir el desarrollo de las formas a través de un ciclo de vida. La política y las organizaciones políticas ayudan a generar cambios.
Elaboración propia, se retoma información de Mintzberg (1989)					

Después de exponer las características y elementos de las configuraciones de Mintzberg, sería necesario señalar que el autor recalca que si bien hay innumerable cantidad de organizaciones que tendrán distintas características, lo que busca es brindar un marco de referencia, entendiendo que quien revise las teorías que se plantean pueda identificar a su organización de estudio más tendiente a acercarse a ciertas características que a otras, en tanto, que en algunos casos el tipo de organización podrá denominarse como híbrida. Ya con este marco teórico definido pasaremos a describir el tema principal de este trabajo.

1.3 Discurso estratégico.

La idea del discurso estratégico, es un concepto que Knighths y Morgan (1991) articulan para definir el estudio de la estrategia corporativa a partir de las bases teóricas de Michael Foucault, entendiendo esto como un discurso que tiene sus propias condiciones específicas de posibilidad. Plantean el estudio de la estrategia como la reproducción de esta, de acuerdo con lo que ellos mencionan -como un elemento esencial en el discurso *managerial*/gerencial que necesita ser alojado en las subjetividades- ya que se trata de un mecanismo de poder que transforma a los individuos en los tipos particulares de sujetos, quienes aseguran un sentido del bien a través de la participación en las prácticas estratégicas.

De esta manera, en el artículo *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*, los autores recurren a los escritos de Foucault para hacer un análisis del concepto de discurso en primera instancia y después de discurso estratégico. El discurso, es descrito como aquello que produce la verdad en los efectos que lo elaboran, no es solo una manera de observar las cosas, es una práctica de índole social que reproduce la forma entender y analizar la verdad del discurso. En este sentido, de acuerdo con Foucault, el discurso tendrá una relación con el poder y el conocimiento que reproduce tipos específicos de prácticas discursivas (Knighths & Morgan, 1991).

A razón de esta definición se puede decir que el discurso estratégico tendrá lugar en los negocios u organizaciones, con sus propias condiciones históricas de posibilidad, formas de observar la organización, los sujetos y las sociedades, en particular a las relaciones sociales; tiene formas específicas de verdad que disciplinan a los sujetos de la organización y se reproducen en conjuntos específicos de poder-conocimiento, que encuentran resistencias en puntos particulares. Por tanto, la estrategia tendrá un papel particular donde es parte integral y no independiente de las acciones o prácticas que frecuentemente se elaboran para explicar o justificar una acción (Knights & Morgan, 1991).

De esta manera, los autores abren paso a una serie de investigaciones dentro del campo del *management* y las organizaciones, que buscan el estudio en un primer momento de la estrategia, no solo como un fenómeno que navega por separado, sino a observar lo que existe detrás de él, el entendimiento de la misma como un discurso que se reproduce dentro de la organización para encaminar a sus integrantes en un sentido específico, en relación directa con los objetivos, en este proceso existe también la necesidad de analizar en dicho fenómeno la existencia de relaciones de poder.

1.3.1- Abordajes del discurso estratégico

Para presentar las principales investigaciones en torno al discurso estratégico en las organizaciones exponemos la tabla 1.7, buscando hacer más gráfico el recorrido del constructo que se ha elaborado. Debemos mencionar que son en total 34 textos enlistados tras una búsqueda que contemplo las palabras “*strategic discourse*”, “*strategy and discourse*”, “*discours stratégique*” y “*discourse et strategy*”; del total 5 son en francés y 29 en inglés. Uno de los textos revisados es parte del libro *International Encyclopedia of Organization Studies* y las 33 restantes son artículos de revista en su mayoría de las revistas *Journal of Management Studies* y *Human Relations*.

Los años a partir de los que se encuentra referenciados los temas de discurso y estrategia es de 1983 al 2017, es necesario decir, que la referencia directa al tema es a partir de 1991, se señala el texto de 1983 ya que se consideró un abordaje cercano al tema, donde Gareth Morgan en *Rethinking Corporate Strategy: A cybernetic Perspective* evidencia el inicio de la búsqueda de comprender de manera diferente la estrategia, más adelante el autor citado en coautoría con David Knights, habla del discurso estratégico en: *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*. En la tabla 1.7 encontramos 4 investigaciones en las que existe aún la búsqueda de relacionar el discurso y la estrategia como grandes temas y no como uno solo, en dos de los desarrollos se relaciona a temas cómo la narrativa y las políticas públicas.

Es en *Strategy and organization theories: common forms of discourse*, donde se realiza una clasificación y análisis de las particularidades del discurso estratégico dentro de las teorías de la organización (Rouleau & Seguin, 1995). Por su parte, en *Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice*, explica las tres formas de observar a la estrategia: la tradicional, la crítica y la interpretativa (Hendry, 2000), en cada una se define y comprende a la estrategia como un discurso que se aplica continuamente en la organización y que cambia. A principios de la primera década del siglo XXI -del año 2000 a 2005- las investigaciones ven al discurso como una práctica-proceso, y en un segundo sentido en la utilidad que puede tener comprender las metáforas de su uso dentro de la conformación y construcción continua de la estrategia (Foster, Bond, & Brown, 2004), pero también de su uso entre quienes las aplican y generan (Wee, 2005).

A partir del 2006 y en 2007, el poder es uno de los temas protagonistas, tanto para entender la fuerza o fragilidad que podría tener una estrategia (Jardat & Sepulchre, 2006), cómo para evocar la comprensión de los diversos sentidos que retoma entre quienes operan y forman parte de la organización (Abdallah, 2007), pero sobre todo el de observar la existencia de resistencias en el desarrollo de los procesos estratégicos a través del poder (Laine & Vaara, 2007). Después de 2008, se agrega

un tercer elemento, el del cambio, esto comprende un proceso constante, donde la principal base teórica que se utiliza para explicarlo es desde la Foucaultiana, ya sea para reconocer a la estrategia en su función dentro del proceso de la organización (Ezzamel, 2008), así como la función de esta relación en la resistencia que se genera (Ladegaard, 2012), incluso de visualizar al cambio como un fenómeno que es parte de la estrategia misma (Charki, Josserand, & Charki, 2011).

Esta línea temática que explica con mayor precisión el discurso estratégico haciendo uso del poder, encuentra investigaciones que refuerzan lo dicho por Knights y Morgan (1991). Las explicaciones han encontrado lugar a los procesos vistos desde el género (Ladegaard H, 2009), la resistencia en una gran empresa (Dick & Collings, 2014), los diferentes usos discursivos de las relaciones de poder (Hardy & Thomas, 2014), así como la relación con el *sensemaking* (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere, & Vaara, 2014).

Lo descrito anteriormente se puntualiza en la tabla 1.7, podemos decir que existe una evolución de la comprensión del concepto de discurso y estrategia, pasando por estudiarse a la estrategia como un proceso en relación con el discurso, hasta entender el concepto de discurso estratégico como lo conciben Knights y Morgan (1991), quienes desde el interpretativismo y basándose en Foucault explican esta relación cómo un proceso constante, donde se observa el poder como uno de los principales ejes desde donde es posible hablar del discurso estratégico. A partir de esto, los diferentes autores han utilizado herramientas tanto teóricas, cómo metodológicas para explicar esta relación.

Tabla 1.7 Aportaciones en el estudio de las organizaciones con relación al discurso estratégico.

Título de la publicación	Autores	Año de publicación	Revista o libro en que se publica	Tipo de publicación	Temas relacionados	Idea principal del texto	Aportación al estudio del discurso estratégico.
Rethinking Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective	Gareth Morgan	1983	Human Relations	Artículo de revista	Estrategia Corporativa, Cibernética.	Hacer un abordaje de la estrategia corporativa desde la cibernética	Mediante esta perspectiva se pretendía observar a la estrategia corporativa en relación con otros temas como el de comprenderla desde un punto de vista global de la cibernética.
Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique	David Knights, Glenn Morgan*	1991	Organisation Studies	Artículo de revista	Estrategia corporativa, poder	Desarrollar una nueva forma de observar la estrategia corporativa en su estudio desde un punto de vista más interpretativa, donde se deje observar este proceso como parte de un desarrollo desde el poder	Se define al discurso estratégico como aquel que tendrá lugar en los negocios u organizaciones, con sus propias condiciones históricas de posibilidad, maneras particulares de ver a la organización los sujetos y las sociedades, en particular a las relaciones sociales, tiene específicas formas de verdad que disciplinan a los sujetos de la organización y se reproducen en conjuntos específicos de poder-conocimiento que encuentran resistencias en puntos particulares.
Strategy and organization theories: common forms of discourse.	Linda Rouleau	1995	Journal of Management Studies	Artículo de revista		Hay que reconocer que el estudio del discurso tiene una relación con la estrategia y la teoría de la organización.	Se realiza una clasificación y análisis de las particularidades del discurso estratégico dentro de las teorías de la organización, clasificándolas de la siguiente manera: clásica, contingencial, sociopolítica y sociocognitiva.
Images of Community: Discourse and Strategy Property Relations in	Tania Murray Li	1996	Development and Change	Artículo de revista	Imágenes, Comunidad, Propiedad	Entender el uso discursivo que se le da a ciertos grupos de personas en relación con la propiedad e identidad.	Utiliza la idea de reconocer el discurso estratégico para entender las políticas públicas en torno a la propiedad en su relación con la identidad.
Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse.	David Barry and Michael Elmes	1997	The Academy of Management Review	Artículo de revista	Teoría Narrativa, Management estratégico,	Hablar de cómo la narrativa cambia las direcciones de la estrategia.	Se desarrolla una investigación donde las narrativas de la estrategia cuentan el desarrollo a través de su historia, de esta manera se busca comprender su desarrollo

Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice.	Jhon Hendry	2000	Journal of Management Studies	Artículo de revista	Proceso estratégico, reproducción, orientación	Comprender el sentido del proceso estratégico a través del discurso en su relación.	Se entiende que hay tres formas de observar a la estrategia: la tradicional, la crítica y la interpretativa, en cada una se define y comprende la estrategia managerial en diversos sentidos, a partir de esto se debe dar cuenta que en cualquier punto de vista se observa la estrategia como un discurso que se aplica continuamente en la organización y que cambia.
Discurso como recurso estratégico	Cintha Hardy, Ian Palmer, Nelson Phillips	2000	Human Relations	Artículo de revista	Análisis crítico discursivo, teoría organizacional, estrategia	Entender las conformaciones que pueden orientarse al discurso para que sea una herramienta más de las estrategias de la organización.	Se observa al discurso como una estrategia para las organizaciones, en sus primeros acercamientos, en tanto también a la organización, se define que los discursos solo servirán como una herramienta siempre que se contemplen de esta manera y se aprenda a utilizarlos.
Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use.	Paula Jarzabkowski	2004	Organization Studies	Artículo de revista	estrategia como práctica, recursividad, adaptación, prácticas de management, teoría social, estrategización	Comprender el concepto de la estrategia como práctica.	Más allá de hablar del discurso estratégico se comprende el concepto de estrategia como práctica.
The spoken (he)art of strategy - A metaphor analysis of the strategy discourse of 10 South African business executives.	J. Foster-Pedley, D. Bond and R. Brown	2004		Artículo de revista		Comprender el uso de la estrategia como metáfora dentro de la organización y comprenderla	La relación metáfora-estrategia-discurso. Se analiza mediante varios casos la injerencia del uso de las metáforas dentro de la conformación y construcción continua de la estrategia dentro de la organización.

Constructing the source: metaphor as a discourse strategy.	Lionel Wee	2005	Discourse Studies	Artículo de revista	metáfora, Fuentes, Conceptos	Explicar la construcción de conceptos en relación con las metáforas que se les asignan y los significados.	El uso de las metáforas entre quienes aplican y generan la estrategia para su desarrollo, entendiendo que así se comprende a la organización dentro de sus discursos.
Fragments du discours stratégique	Rémi Jardat, Thérèse Sepulchre	2006	L'Expansion Management Review	Artículo de revista	Estrategia, poder, Foucault	El centro del artículo es comprender de donde viene el concepto de estrategia y la fuerza o fragilidad de la misma.	Se propone un proceso desde el que se conforma un discurso estratégico o sobre los que puede trabajar para conformar una estrategia a través del discurso: reducir, articular y totalizar.
Discurso Estratégico		2007	International Encyclopedia of Organization Studies	Libro		Definir discurso estratégico	Comenzar a hablar específicamente del discurso estratégico, aunque la definición se da más bien de manera descriptiva que puntual
Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group	Pikka-Maaria Laine and Eero Vaara.	2007	Human Relations	Artículo de revista	Discurso de los conflictos, hegemonía, identidad, poder, estrategia.	Comprender la importancia del estudio del discurso estratégico en la organización a través de tres ejemplos.	Se habla principalmente de la relación del concepto que se asigna a la estrategia desde el punto de vista de los mandos medios.
Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique	Chahrazed Abdallah.	2007	Revue Française de Gestion	Artículo de revista		Explicar cómo se construye la estrategia y como las personas le toman sentido a la misma a través de los diversos discursos que existen.	Entiende a la estrategia como un discurso que se impone entre quienes integran a la organización de un discurso monolítico que se consume por todos los actores.
Monitoring organizational boundaries: Diverse discourse strategies used in gatekeeping	Janet Holmes	2007	Journal of Pragmatics	Artículo de revista	Mentor, portero, discurso del lugar de trabajo, cultura organizacional, liderazgo.	Análisis del discurso estratégico de ciertos líderes.	El discurso estratégico de los líderes tiene inmersas relaciones de poder que son expuestas a través de estudios de caso, entendiendo así la importancia e injerencia de las mismas.

Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice	Robert Chia and Brad MacKay	2007	Human Relations	Artículo de revista	Lógica inminente, individualismo metodológico, post-proceso, socializado de inercia, trans-individual	Observar la estrategia como un proceso.	La estrategia se observa como un proceso de constante construcción centrada en quien la construye, de esta manera el discurso ayuda a comprender las direcciones que esta toma.
Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts	Mahmoud Ezzamel and Hugh Willmott	2008	Organization Studies	Artículo de revista	Estrategia corporativa, estrategizado, Discurso, Poder, conocimiento, restructuración, resistencia	Análisis del discurso como estrategia desde una perspectiva del poder foucauldiana, observar la estrategia como un proceso desde un punto de vista más interpretativo dentro de la organización.	Se aplica el conocimiento de la estrategia en relación con el conocimiento desde una perspectiva foucauldiana.
Pragmatic cooperation revisited: Resistance and non-cooperation as a discursive strategy in asymmetrical discourses	Hans J. Ladegaard	2009	Journal of Pragmatics	Artículo de revista	Cooperación, falta de comunicación, comunicación teoría, resistencia.	Se propone hablar de la comunicación en las organizaciones cuando existen procesos de resistencia.	Se revisa el concepto de cooperación desde un punto de vista crítico a través del análisis del discurso estratégico que se maneja, así como la mejor manera de comprenderlo, se contradicen las teorías a través de este análisis de que las personas cooperan inherentemente.
Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management	James Noland and Robert Phillips	2010	International Journal of Management Reviews	Artículo de revista	Ética, Discurso de la ética	Comprender la función del discurso en el compromiso de los <i>managements</i> o <i>stakeholders</i> .	Hablar de la ética como un discurso que dirija la estrategia en las organizaciones, se pone especial atención en un concepto específico en relación con el discurso estratégico.
La continuidad como discurso estratégico en el medio televisivo	González Oñate, Cristina; Caldevilla Domínguez, David	2010	Sphera Pública.	Artículo de revista	Discurso mediático, televisión, espectáculo, continuidad, marca.	Exponer la continuidad del discurso estratégico en la televisión	Se analiza el uso del discurso estratégico en la reproducción de ciertas ideas a nivel social

Analyse des interprétations d'un SIO en post-adoption et effets sur l'usage	Charki, Nabila Boukef; Josserand, Emmanuel; Charki, Mohamed Hédi	2011	Systèmes d'Information et Management	Artículo de revista	pos-adopción, intervención, remuneración, estrategias.	Explicar la adopción de un cambio a través del análisis del discurso estratégico, así como de su residencia	Comprender a través de los discursos las respuestas derivadas de un cambio en la organización, en este caso el uso de cierto tipo de tecnología, observando en primer plano las relaciones de poder que se generan, así como las resistencias.
Rudeness as a discursive strategy in leadership discourse: Culture, power and gender in a Hong Kong workplace	Hans J. Ladegaard	2012	Journal of Pragmatics.	Artículo de revista	Género, Poder, Uso del Lenguaje	Elaboran un estudio de la expresión discursiva de dos líderes en una organización, así como el contexto para comprender este uso	Examina el discurso estratégico en un contexto de género, estudiando las particularidades del discurso de las jefas o mandos medios femeninos y las características particulares para comprender las dinámicas de trabajo, en este caso de agresividad donde a través de esto se trataba de alcanzar una legitimidad.
Discourse revisited: dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption	Sotirios Paroutis* And Loizos Heracleous	2013	Strategic Management Journal	Artículo de revista	Adopción institucional, Dimensiones de la estrategia	Analizar los significados que se le otorga a la estrategia como un discurso que se adopta durante un proceso de institucionalización.	Utilizan un análisis en tres niveles para comprender el discurso de quienes llevan a cabo la estrategia en una organización, entendiéndolo así el significado que esta tiene en su día a día.
Politics and strategy practice: An ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective	Frank Muellera, Andrea Whittlea, Alan Gilchristband Peter Lenneyb	2013	Business History	Artículo de revista.	Discurso, etnometodología, políticas, poder, sense making, estrategia, estrategia como práctica	El objetivo es hablar de la estrategia como práctica al hacer políticas y los sentidos que estas crean, analizándolo desde el análisis discursivo.	El estudio de la política pública dirigido desde el discurso estratégico que se asemeja a través de él en un plano histórico de la organización.
Discipline and punish? Strategy discourse, senior manager subjectivity and contradictory power effects	Penny Dick, David G Collings	2014	Human Relations	Artículo de revista	Estrategia Corporativa, Foucault, Decir institucional, Efectos del poder, resistencia, Discurso estratégico.	Hablar del discurso estratégico en relación con la resistencia que reproduce a través del análisis psicológico del discurso	Evidenciar la influencia de las relaciones de poder en quien promulga el discurso estratégico y los efectos de este en las acciones de resistencia a través de un estudio de caso en una empresa transnacional de tecnología donde el dirigente utiliza el discurso estratégico para manejar las turbulencias del exterior a deficiencia de la estrategia manejada.

Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power.	Cynthia Hardy and Robyn Thomas	2014	Journal of Management Studies.	Artículo de revista.	Poder, Resistencia	Estudio del poder en la construcción de estrategia y los usos discursivos en la misma además de los efectos que esta tiene.	Entender como el discurso en la estrategia intensificas sus prácticas, como la resistencia puede tener múltiples formas y como los objetos y sujetos son reproducidos a través del poder y como ellos lo reproducen con el discurso.
Placing Strategy in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power	Julia Balogun, Claus Jacobs, Paula Jarzabkowski, Saku Mantere and Eero Vaara	2014	Journal of Management Studies.	Artículo de revista	Poder, sensemaking, sociomaterialidad, estrategia como practica	Analizar cómo se ha desarrollado el estudio de la estrategia con la finalidad de relacionarlo con la estrategia	Revisión de los abordajes que se le dan al estudio de la estrategia y el discurso como un proceso.
Micro-Level Discursive Strategies for Constructing Shared Views around Strategic Issues in Team Meetings	Winston Kwon, Ian Clarke and Ruth Wodak	2014	Journal of Management Studies	Artículo de revista	Análisis crítico discursivo, aproximaciones históricas del discurso, estrategias discursivas, dispositivos lingüísticos, encuentros, cuestiones estratégicas	Entender el discurso no solo como estrategia sino la existencia de una estrategia discursiva.	A través de una esquematización utilizando la aproximación histórica del discurso y el análisis crítico discursivo se estratifica en 5 los discursos estratégicos que se utilizan para construirla: redefinir, equalizar, simplificar, legitimar y equalizar.
Emotional Dynamics and Strategizing Processes: A Study of Strategic Conversations in Top Team Meetings	Feng Liu and Sally Maitlis	2014	Journal of Management Studies	Artículo de revista	Procesos estrategizados, exposición de emociones, dinámicas emocionales, conversaciones estratégicas.	Comprender el uso de las emociones dentro del proceso estratégico a través del discurso.	Se analiza la relación del discurso estratégico con el desarrollo de la estrategia en la relación que guardan con las diversas emociones, así como la influencia de ellas en el cambio de la toma de decisiones o la construcción de la misma estrategia, comprendiendo así el uso que se le da a este.

Dialogue in Strategy Practice: A Discourse Analysis of a Strategy Workshop	Martin Duffy and Brendan K. O'Rourke	2015	International Journal of Business Communication	Artículo de revista	diálogo, análisis discursivo, estrategia del lugar de trabajo, estrategia como discurso, estrategia como práctica	Entender el lugar que tiene el diálogo en el discurso estratégico	Introducir el concepto de diálogo como una práctica que ayuda a construir las estrategias, esto a través del análisis discursivo.
Numericalizing the other: A critical analysis of a strategy discourse in a UK bank	Darren McCabe	2016	Organization	Artículo de revista	Critica, números, poder, cualitativo. Estrategia, subjetividad	Analizar el uso de la estrategia discursiva en un banco de UK	Presentar un caso donde a través del estudio del discurso estratégico se evidencia la utilización del individuo para los fines de la organización en la estrategia que se plantea al menos en este caso.
Discursive strategies and radical technological change: multilevel discourse analysis of the early computer (1947–1958)	Steven J. Kahl, Stine Grodal	2016	Strategic Management Journal	Artículo de revista	Análisis Multinivel, Tecnología, Cambio	Estudiar el discurso estratégico que se maneja en una organización en pro del cambio tecnológico y las fallas ante él	Aplicar un análisis multinivel del discurso donde se comprende la razón textual e intertextual del discurso estratégico.
Time and Space in Strategy Discourse: Implications for Intertemporal Choice	Donal Crilly	2017	Strategic Management Journal.	Artículo de revista	Lenguaje	Comprender el lugar que tiene para los ejecutivos el tipo de discurso que se maneja con relación al tiempo-espacio	
À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement ?	Marion Varlet, Florence Allard-Poesi	2017	Revue française de gestion	Artículo de revista		El efecto del discurso estratégico en las organizaciones	Comprender al discurso como algo performativo en el que se revela toda la fragilidad de las numerosas pistas y reflexiones futuras.

Fuente: Elaboración Propia, con la información de la tabla.

A través del concepto de discurso estratégico se puede establecer una relación con conceptos que van desde las narrativas, la identidad, donde es posible explicar desde las metáforas, o el *sensemaking*. Si bien este concepto es relativamente reciente, da cuenta principalmente de comprender al discurso en relación con lo simbólico dentro de las organizaciones y como este comprende y describe las singularidades de las organizaciones. A continuación, tenemos la explicación de temas como el cambio, género, o la resistencia; a partir de donde se han realizado investigaciones que ejemplifican el uso y necesidad de vislumbrar en conjunto. Regresando a la idea de discurso estratégico, debemos decir que es a través de este relato donde podemos comprender la evolución y como se ha trabajado este tema.

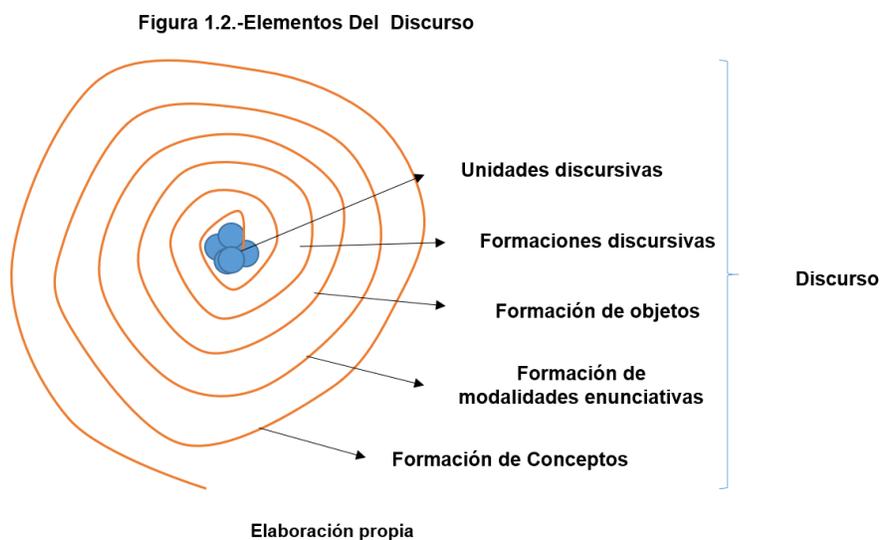
1.3.2.- El discurso desde el punto de vista de Foucault

Hasta ahora se realizó una revisión del estudio del discurso y las organizaciones, donde se puntualizó en el discurso y la estrategia, además del discurso estratégico. Con el objetivo de comprender los desarrollos teóricos en torno a la idea de discurso que trabaja Foucault, se realizará un recorrido de su estudio, donde hablaremos de la concepción de orden lingüístico y a continuación del concepto más simbólico- que es el que se desarrolla en la arqueología y genealogía-, para construir una breve discusión.

La idea que el autor desarrolla del concepto de discurso pasa por diversas facetas. En un principio en *Las palabras y las cosas*, asume al lenguaje como la manifestación de la cultura que genera cierto orden, en el que también influyen las palabras utilizadas formando los conocimientos desplegados en la gramática, filología o en la biología e historia (Foucault, 2010). Dentro de esta obra, el análisis del discurso se realiza desde el lenguaje para comprender la manera en que el conocimiento es concebido, entendido desde el principio histórico que se articula con la arqueología.

En este periodo, si bien el autor considera los aspectos contextuales que este conlleva, realiza un análisis en el que busca comprender el origen del conocimiento desde una perspectiva histórica, aquí aún utiliza la cuestión lingüística como eje principal, se concentra en comprender los sentidos gramaticales, taxonómicos, para el análisis del conocimiento. Dentro de *Las palabras y las cosas* realiza un abordaje histórico desde la arqueología del papel del discurso, utilizando el eje del lenguaje y la importancia que tiene en el desarrollo histórico del conocimiento, partiendo de las cuestiones literarias, orales, ejemplificando con las ideas del dinero, el trabajo, y lo humano. En esta etapa el eje desde el que describe estos temas son un tanto más lingüísticos-discursivos.

Es a partir de la publicación de *La arqueología del saber* donde percibimos una concepción del discurso menos orientada al lenguaje y más simbólica, desde las diversas aristas que este constituye. Los discursos desde este punto de vista estarán compuestos por unidades, formaciones discursivas, formación de objetos, formación de modalidades enunciativas y formación de conceptos.



En la figura 1.2 se representan los elementos del discurso que propone Foucault. Las unidades discursivas se conformarán observando aquello que no se ve, es decir

“no solo lo que se dice, sino lo que no se dice” (Foucault, 2017), ante el análisis de estos eventos precisa en comprender que no estará limitado solo a un tipo de dominio y que por tanto este tampoco será el definitivo. De esta manera, se comprenderá a las formaciones discursivas como esos diferentes caminos que se cruzan, a través de los que se construirán o formaran los objetos (conceptos) de los que se habla, derivados también de las condiciones históricas y las relaciones, manifestándose como hechos de signos, convirtiéndose en un ensamble donde se pueden explicar las ambigüedades de quien produce el discurso, es decir, el sujeto. Así se llega a la formación de objetos, en la que será necesario observar las irregularidades y contrastes discursivos que harán posible la multiplicidad de conceptos (Foucault, 2017).

A partir de esto, se construirán las modalidades enunciativas que dependerán de los contextos donde se desarrollan los objetos, en este punto, se habla del sujeto que construye el discurso cómo un espacio de exterioridad, donde se desarrolla una red de ubicaciones en la que se encontrara la función enunciativa del mismo, en tanto su descripción. Entendiendo el primero, como un ensamble de relaciones entre las variables, alcanzando un número infinito de modelos concretos, es decir, aunque un enunciado exprese lo mismo, de acuerdo con el contexto que lleva significará cosas distintas, será importante observar el camino histórico, tomando en cuenta lo que no es visible, no se basará solo en lo lingüístico.

A partir de estos, se construirá la formación de conceptos que describirá la organización considerando el orden de las series enunciativas, en el que se incluirá la configuración de estas en campos (Foucault, 2017). La formación de conceptos se constituye como la parte superior de la descripción de lo que es el discurso y como este se transforma, es decir, se tratará de los conceptos que se comparten con relación a una situación.

Propone el análisis arqueológico para elaborar los análisis de los discursos, donde será necesario prestar atención a las distintas estrategias formadas alrededor de

definiendo los tipos y las reglas de las prácticas discursivas que atraviesan las obras individuales, es el retorno al origen, la descripción-sistema del discurso-objeto. En este encuadre, surgen también los hechos comparativos, ya que estará presente la necesidad de realizar un análisis plural en la multiplicidad de registros, además de comprender la idea del cambio y de las transformaciones que surgen, el contrarrestar las diferencias, considerando los eventos homogéneos, tomando en cuenta los sistemas de transformaciones, funcionando como un ensamble complejo (Foucault, 2017).

Desde la arqueología se busca el archivo, definiendo las representaciones, las imágenes, los temas, los fantasmas que se toman o se manifiestan en sus discursos en los que se practican reglas; no busca encontrar la transición discontinua e insensible, definirá los tipos y las reglas de las practicas discursivas (Foucault, 2017). En esta obra, a comparación de la que se describe en principio, se concibe al discurso como un concepto que va más allá de solo lo lingüístico, va al contexto, lo que no se ve, lo que lo contradice, lo que le transforma, toma en cuenta diversas unidades desde donde se produce de manera histórica a través de sus contradicciones, diversas fuentes y contextos; en esta obra se realiza un análisis del discurso un tanto más profunda.

En *El orden del discurso* (Foucault, 2016) es posible visualizar la evolución de como el autor ve el discurso, donde además de darle un punto de vista más simbólico que lingüístico, encuentra la posibilidad de entender las luchas o los sistemas de dominación, así como el poder, las figuras de control que se legitiman a través de él, entendiendo a los discursos que indefinidamente se fundan en nuestro sistema cultural (los textos religiosos, jurídicos o literarios).

Se observa más el simbolismo en todos los sentidos del uso del discurso y las diferentes interpretaciones que se pueden asociar, abordando la inherencia que este tiene a nivel social, así como la importancia de realizar estudios de este tipo desde diferentes campos de conocimiento, es decir, el analizar el discurso que se

proyecta en una novela, una ley, el de las religiones o de una ideología en específico; así como la consecuencia a nivel social que pueden tener dentro de las formas en que se crean y transforman las relaciones de poder, dominación, control y de resistencia.

Encontramos en esta obra una concepción contundente que demuestra la necesidad de estudiar los discursos que se desarrollan a través del tiempo en diferentes áreas, además de las consecuencias que estos tienen en el día a día, en el nivel que alcanzan las transformaciones que estas reproducen, el análisis discursivo ya no es solo lingüístico, sino social.

Siguiendo con este recuento surge *Nietsche, la Genealogía, la historia* (1992), obra que si bien no hace referencia directa a como concibe el discurso, si como lo analiza. La genealogía es una forma de analizar el discurso que no se opone a la historia, se opone, por el contrario, al despliegue meta-histórico de las significaciones ideales, va en búsqueda del origen, su intención radica en percibir los accidentes, las desviaciones, los errores, fallos, observa los sistemas de sumisión, se trata del sentido histórico, busca el uso de la historia como contra memoria observando las discontinuidades (Foucault, 1992).

El estudio del discurso desde el punto de vista de Foucault va retomando diversos elementos a través de sus obras, en un principio se habla del eje del lenguaje, en las siguientes a los contextos en que se determina, asociando de esta manera factores que van más allá de lo que se puede observar o analizar a simple vista, tomando en cuenta la diversidad y multiplicidad de puntos de vista que pueden encontrarse alrededor de él. Para su análisis, se aborda primero la arqueología, que busca contar la historia de una forma distinta, además de poner en la mesa la injerencia que otros aspectos importantes tienen en su desarrollo, cómo el poder, control, dominación, que se contemplan en el análisis discursivo; con la posibilidad de hablar de estos fenómenos que giran alrededor de los discursos y que buscan hablar de él, pero también de ser percibidos en este sentido.

En este caso, la propuesta del análisis genealógico subraya el ir un paso adelante de lo arqueológico, comprende más allá de lo histórico y observa lo no-histórico, es decir, la historia que no se cuenta a menudo, aquellos aspectos que dejan de ser vistos, pero que forman parte de los discursos, de esta manera, se busca comprender la verdad. Retomar el punto de vista de Foucault del discurso, que es lo que hacen Knighths y Morgan desde la posibilidad de generar un análisis interpretativo, histórico y descriptivo que surge en las organizaciones, en este caso el relacionado a la estrategia.

1.3.3.- El concepto de estrategia y la estrategia como discurso

A razón de que estamos retomando el concepto de discurso estratégico, resulta necesario el hablar de la estrategia. La estrategia es un concepto que Sun Tzu comienza a utilizar para hablar de los caminos, acciones, planes, que se habrían de elaborar para alcanzar el objetivo que se persigue en la guerra, el de ganarla. Años más tarde, este se retoma para hablar de esas acciones y planes que se habrían de llevar a cabo para conseguir el objetivo en las empresas y organizaciones.

Uno de los autores que analiza los diferentes abordajes que se han realizado es Mintzberg (2010) en Safari a la estrategia, donde busca desenmarañar este concepto al describir la idea de estrategia a través de 10 “escuelas”, donde cada una lleva un proceso, origen, disciplinas base, palabras clave y premisas que la describen. Estas 10 escuelas son: la del diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, del aprendizaje, poder, cultural, ambiental y de la configuración.

La escuela del diseño se origina con Selznick, es sus premisas habla de la necesidad de crear un proceso de pensamiento consciente, simple e informal al paso de la formación de estrategia, y donde el director principal será el encargado. Dentro de la escuela de la planificación se concibe el proceso de estrategia que proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal, la

responsabilidad de este descansa en el directivo superior. La tercera escuela es la del posicionamiento, aquí la estrategia tiene posiciones genéricas, donde el mercado es el contexto económico y competitivo, el proceso se lleva con base a cálculos analíticos (Mintzberg, 1998).

La cuarta escuela es la empresarial, donde la creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda de nuevas actividades que se caracteriza por los saltos drásticos frente a la incertidumbre y el crecimiento es el objetivo principal. La escuela cognoscitiva esta principalmente ligada a la mente del estratega. En la llamada escuela del aprendizaje, se concentra en afirmar que la estrategia es un patrón salido del pasado donde quienes las elaboran principalmente son los líderes. En la del poder, las premisas desde las que se maneja son la idea de que la estrategia esta maldecida por el poder y la política, considerando tanto las corrientes externas como internas (Mintzberg, 1998).

Por su parte, la escuela cultural, tiene cómo principales premisas a la estrategia como un proceso de interacción social, el individuo adquiere estas convicciones, tomando una forma de perspectiva general. La escuela ambiental, ostenta la idea de que la organización se ajustará a las cuestiones contextuales donde el liderazgo será un elemento pasivo. Por su parte, en la escuela de la configuración se centra en comprender a la estrategia como algo que debe ser planeado y diseñado tomando en cuenta la posibilidad de cambios en la organización (Mintzberg, 1998).

Con la clasificación de estas escuelas se pretende dar entendimiento a la forma en que las estrategias son construidas por diversos autores y disciplinas, donde cada una retoma un aspecto diferente como preponderante, lo que genera un sentido en el momento en que se crea. Para el autor de este libro, la estrategia será ese conjunto de acciones y planes que se realizan para alcanzar este objetivo. La estrategia, constituye un proceso que es elaborado a través de diversas variables, para el autor ninguna escuela será mejor que la otra, sino que en cada una se observarán diversas particularidades que definirían la construcción de esta.

El proceso de creación de estrategia dependerá del punto de vista de quien la desarrolla, a través de sus propios conocimientos, aquí será necesario observar que entonces las estrategias podrán llevar un poco de cada una de estas escuelas, ya sea que se tomen más en cuenta aspectos de poder o cultura, estos procesos tendrán una naturaleza híbrida, ya que es imposible conceptualizar en específico las direcciones que le identifican. Lo que se puede entender al analizar estas escuelas es la posibilidad de comprender las diversas aristas que tienen estos procesos, es entonces cuando podemos decir que al observar el discurso de tipo estratégico nos dotaría de la posibilidad de comprender los discursos en torno al plan que se lleva a cabo.

Para Knights y Morgan (1991) el proceso de formulación de estrategia esta desarrollado en la constitución o redefinición de problemas en avanzada de la oferta de soluciones. En este caso, la estrategia se observará como un discurso en este caso el discurso estratégico, es decir, que estamos dando forma y explicación a esa descripción de acciones, planes que se realizan mediante lo que se comunica, en la explicación de lo que se realiza en torno al objetivo de una organización.

1.3.4.- El discurso estratégico en el análisis de lo público

Ya hemos mencionado el concepto de discurso estratégico además de los diversos estudios que se hacen para analizar las organizaciones, aquí estableceremos un acercamiento con el espacio de lo público y los análisis discursivos que se han realizado al respecto, tanto a las organizaciones, cómo en las políticas públicas que se generan, tomando en cuenta que el caso que se plantea se encuentra en este espacio. Para esto hablaremos del análisis discursivo para ejemplificar estos casos.

Para llevar al campo de lo público el análisis discursivo, White (1994) es quien realiza una separación de los tres tipos de lectura que este puede originar, en este caso del análisis de la política, los cuales denomina cómo: el discurso analítico, el discurso crítico y el discurso persuasivo. El primero del que habla que es el discurso analítico, tiene la posibilidad de tener diferentes variables y datos para realizar este

proceso, en tanto, al llevar a cabo el efecto en las políticas será posible observar las diferentes perspectivas válidas, y las diferencias agresivas que serán incluidas en el mismo discurso, encontrando así diferentes posibilidades para ser entendido.

El discurso crítico, es una perspectiva que en ocasiones es descrita como el discurso de valor, se basa más en la autoconsciencia de quien lo lleva, en tanto toma en cuenta las diferentes perspectivas de este en tanto la política, la religión y lo moral; tiende a generar el contra discurso que se lee, en este, se busca que las distintas partes encuentren al mismo tiempo el punto en común. Mientras que el primer caso muestra el análisis, el segundo el proceso, el tercero es quien establece el puente entre ambos, que es la manera en que se llevan a cabo las ideas que serán las políticas promovidas (White, 1994). Los tres tipos de estudio del discurso se relacionan al proceso de construcción, e implementación de la política, por tanto, los tres son útiles.

Hernández y Ramírez (2012), observan la importancia del análisis discursivo, en este caso cómo herramienta para estudiar las políticas públicas. En este texto se examinan los contextos de los acontecimientos que encaminan su conformación, tomando en cuenta que a través de esto se puede comprender los intereses vertidos en los discursos que acontecen. En el trabajo expuesto, se analiza cuando una discusión para implementar una política pública es planteada a través de un problema difundido por medios de comunicación de manera importante, generando así que este problema se pusiera sobre la mesa, llevado a un tema de discusión social para influir en la generación de una iniciativa ya en los poderes legislativos, de esta manera, se demuestra la importancia de observar los contextos y antecedentes, así como la injerencia de los actores.

Los casos descritos en los párrafos anteriores nos demuestran cómo es utilizado el discurso en la lectura de políticas de carácter público, pero, para ir precisando en el tema que nos interesa las organizaciones, hablaremos en principio de las estrategias discursivas. Swabeya y Penneyb (2011), hacen uso de este concepto

para analizar la implementación de un nuevo concepto en la Educación Física en Australia, en donde se plantearon cómo necesarias las competencias fundamentales motoras, en este artículo se estudian los discursos implementados y difundidos para que este cambio se volviera parte de la educación física en ese país.

Wuthnow (2008) quien recapitula el “poder suave” en China, referido principalmente a la implementación de su política de seguridad a través de sus ejes discursivos y la influencia que esto tuvo en las formas de crear un plan de seguridad, guiados por el discurso. En *Strategic Discourse/Discursive Strategy: The Representation of "Security Policy" in the Video Age*, se realiza una lectura con el discurso estratégico de la política de seguridad, el cual es difundido a través de diversos medios, entre ellos la publicidad, en este caso se realiza la lectura de una política pública dirigida por una línea estratégica (Shapiro, 2012).

En esta breve descripción de artículos el tema del discurso si bien ha sido utilizado en el carácter de lo público, también se ha acercado más al análisis de las políticas públicas, que de la organización como tal. Lo que nos interesa observar es la trayectoria de este en una organización, si bien, en apartados anteriores ya hicimos el acercamiento de revisar las investigaciones de discurso estratégico en el análisis de organizaciones, resulta importante elaborar esta revisión donde se incluyó el discurso para comprender los ámbitos que preocupan en lo público.

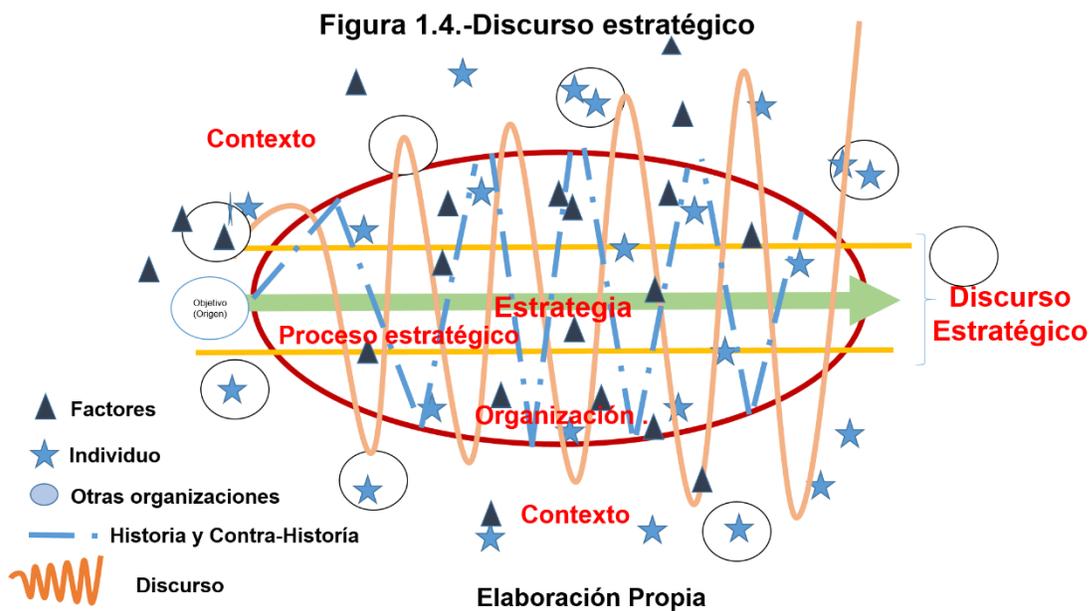
Lo que podemos rescatar de esto, es comprender que, al realizar un análisis primero del discurso, nos dota de marcos contextuales específicos que aportan a las investigaciones variables que no podríamos observar en otro tipo de estudios con otra perspectiva. Este tema, nos otorga una perspectiva en la que es posible vislumbrar lo simbólico de las organizaciones. Ahora, el hablar del discurso estratégico nos posibilita tener una guía, la de la estrategia, que es de quien parte el análisis que estamos haciendo.

1.4.- El concepto de discurso estratégico en el trabajo propuesto

Después de haber expuesto el concepto de discurso, tanto en el estudio de las organizaciones, el del papel de la estrategia en el diseño de las organizaciones, de hablar del discurso desde el punto de vista de Foucault, de puntualizar en el discurso estratégico y estrategia, así como de elaborar un análisis de las investigaciones realizadas, delimitaremos lo que significará hablar del tema dentro de este trabajo. Es necesario decir que retomaremos la descripción de los elementos de discurso que propone Foucault para hablar de él, además de la estrategia como un proceso constante que se ejecuta día a día en la organización, describiendo este a través del discurso que mencionamos, cómo el discurso estratégico, de acuerdo con lo que establecen Knighths y Morgan (1991), es decir, la idea de buscar la verdad del proceso.

Por tanto, el discurso estratégico describirá la verdad de cómo se conforma la estrategia a través de su proceso, en donde, las unidades discursivas forman parte de las formaciones discursivas, la formación de los objetos, las modalidades enunciativas y la formación de conceptos que conducen a la organización. Así, todos estos elementos se representan como un espiral que pasa a ser el discurso, uno que viaja de ida y vuelta y que se compone de los elementos dentro y fuera de la organización, tanto personas, factores, como otras organizaciones, que en sus relaciones y en ellas mismas constituyen el discurso que se desarrolla, tomando en cuenta que de los contextos es donde se originan los objetivos, pero también se transforman.

Del discurso que se lleva a cabo dentro de la organización tomará en cuenta la estrategia y el proceso estratégico, en donde se desarrolló un discurso particular, el discurso estratégico, que nos ayuda a comprender el camino que desarrolla la organización a través de su historia. Dentro de este trabajo, para comprender lo que se plantea se realizará un análisis a través de un recorrido histórico del proceso desde el discurso estratégico que se ha llevado a cabo, para comprender las diversas facetas por las que ha transitado.



Esta investigación, como lo subrayamos en la introducción hablará del Programa Sembrando Vida, esto se analizará a partir del discurso del gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo, partiremos de los ejes marco de la Secretaria de Bienestar que serán de donde surgirán nuestras Unidades Discursivas que navegarán de lo que observaremos como Organización, a partir de esto, transitará la construcción del discurso retomando los factores, personas, organizaciones, además de los externos del Programa.

Lo que nos interesará aquí, será analizar la estrategia y proceso estratégico de la organización que parte del objetivo y que se desarrolla en interacción con los elementos que influyen también en el discurso. Dentro de esto, se desarrolla una historia que interactúa con los elementos señalados anteriormente, pero aquí se llevará a cabo la contra historia. En este caso, el Discurso Estratégico se desarrollará con relación al proceso estratégico y para lo que será necesario comprender la historia y contra historia de la organización, que tendrá consecuencias en la conformación de otras organizaciones.



2.-Contexto: La pobreza y el Agro en México

En este capítulo realizaremos un salto a la parte contextual del caso que queremos analizar, por lo que nos debemos ubicar en los últimos años de la población objetivo del citado programa y Secretaría, es decir, de la población en situación de pobreza y del sector agropecuario en el país.

2.1.- La pobreza en México

Hablar del tema de la pobreza nos lleva a generar grandes debates, en los que incluso se cuestiona el mismo concepto y lo que se define de esta manera. En México, existe un organismo encargado de establecer parámetros y medir la pobreza, además de evaluar los programas generados para combatirla, se trata del Consejo Nacional de Evaluación Para la Política de Desarrollo Social (CONEVAL de ahora en adelante), el cual tiene un decreto de creación en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS de ahora en adelante) emitido el 20 de enero de 2004. A partir de esto, el CONEVAL se dio a la tarea de elaborar los lineamientos que el 16 de junio del 2010 fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación, anexando a estos un documento técnico titulado: *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza, aprobado en diciembre del 2009* (CONEVAL, 2018).

La LGDS estableció las bases para construir un análisis multidimensional de la pobreza, definiendo la necesidad de tomar en cuenta factores como los derechos sociales, además del contexto tanto social como relacional. De su publicación se han generado una serie de estimaciones en formato bienal de lo nacional y estatal (a partir del año 2008 hasta el 2016), mientras que en la escala municipal se han elaborado informes en los años 2010 y 2015, en este último caso la medición la elaboró el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI de ahora en adelante), aquí es importante señalar que con la finalidad de tener estadísticas comparables construyendo análisis con la misma medición durante 10 años (es decir de 2008 a 2018). El 9 de febrero de 2012 se estipuló en el artículo 3° de la constitución la educación media como obligatoria, el 7 de noviembre de 2013 se establece en el artículo 36° el derecho a las viabilidades y el 1 de junio de 2016 el acceso a la alimentación (CONEVAL, 2018).

Dentro del documento anexo a la LGDS se define a la pobreza como:

(...) En su acepción más amplia, está asociada a condiciones de vida que vulneran la dignidad de las personas, limitan sus derechos y libertades fundamentales, impiden la satisfacción de sus necesidades básicas e imposibilitan su plena integración social (CONEVAL, 2018).

De este concepto existen una serie de discusiones sobre la medición unidimensional de la pobreza. Es necesario mencionar que la LGDS dentro de su artículo 36° estipula una medición de tipo multidimensional, buscando que a través de estos aspectos, sea mucho más específica, de esta manera se establecen 9 indicadores:

- I. Ingreso corriente per cápita;*
- II. Rezago educativo promedio en el hogar;*
- III. Acceso a los servicios de salud;*
- IV. Acceso a la seguridad social;*
- V. Calidad y espacios de la vivienda digna y decorosa;*
- VI. Acceso a los servicios básicos en la vivienda digna y decorosa;*
- VII. Acceso a la alimentación nutritiva y de calidad;*
- VIII. Grado de cohesión social, y*
- IX. Grado de Accesibilidad a carretera pavimentada (Diario Oficial de la Federación, 2018).*

Estos factores, permiten hacer una medición de la pobreza que concreta en los desafíos de medir un aspecto tan intangible como lo resulta este concepto. Para caracterizar los grandes enfoques para comprender la multidimensionalidad se encuentran dos principios: el de bienestar y el enfoque de derechos. El primero, fundado en las necesidades básicas insatisfechas, en el segundo caso relacionado a los derechos. Ambos conceptos buscan reconocer las múltiples necesidades y variantes que permiten caracterizar a la pobreza, el tercero se trata de los aspectos relacionales comunitarios (CONEVAL, 2018).

De acuerdo con los aspectos señalados anteriormente en los lineamientos se establece la definición de pobreza:

Los individuos y los hogares desempeñan un papel central en la consideración de los espacios asociados al bienestar económico y a los derechos sociales, en tanto que el espacio del territorio trata de conceptos relacionales correspondientes a comunidades y colectividades sociales. El concepto y la definición de pobreza utilizada en esta metodología consideran los espacios del bienestar económico y de los derechos sociales. El contexto territorial se concibe como una importante herramienta de análisis sobre el entorno en el cual se desenvuelven los procesos sociales que comprenden u originan la pobreza (CONEVAL, 2018).

Tomando en cuenta esto se especifican aspectos para definir la pobreza. En el espacio del bienestar, se comprende una cantidad mínima de recursos monetarios necesarios para satisfacer las necesidades básicas de las personas. En el espacio de los derechos sociales, se considera que una persona está imposibilitada para ejercer uno o más derechos cuando presenta carencia en al menos uno de los seis indicadores señalados en el artículo 36 de la LGDS: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad, espacios y servicios básicos en la vivienda, además de acceso a la alimentación nutritiva y de calidad (CONEVAL, 2018).

De esta manera y tomando en cuenta lo anteriormente dicho se definirá a la pobreza multidimensional como:

Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades (CONEVAL, 2018).

De acuerdo a los lineamientos, el procedimiento para la identificación de la población en situación de pobreza se realiza en dos etapas: en la primera, se determina si los ingresos de una persona son insuficientes para la satisfacción de sus necesidades y si presenta carencias en cada uno de los seis indicadores; en la segunda, se combinan los indicadores generados en la etapa previa, a fin de identificar a la población en situación de pobreza multidimensional (CONEVAL, 2018).

En el caso del bienestar económico, se define la línea de pobreza y pobreza extrema por ingresos, identificando de esta manera a la población que no tiene los ingresos suficientes para adquirir los bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Para los derechos sociales se identificará a la población con al menos una carencia de este tipo, a lo que se le denominará índice de privación social (CONEVAL, 2018).

De esta evaluación, se realizará un cruce de la información a partir de la que se determinará alguna de estas categorías que dicta el CONEVAL (2018):

- I. Población en situación de pobreza multidimensional. Población con ingreso inferior al valor de la línea de pobreza por ingresos y que padece al menos una carencia social.*
- II. Población vulnerable por carencias sociales. Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es igual o superior a la línea de pobreza por ingresos.*
- III. Población vulnerable por ingresos. Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior a la línea de pobreza por ingresos.*
- IV. Población no pobre multidimensional y no vulnerable. Población cuyo ingreso es igual o superior a la línea de pobreza por ingresos y que no tiene carencia social alguna (CONEVAL, 2018).*

El tercer aspecto, sobre el que se determinan las características es el contexto de espacio territorial que hace referencia a las posibilidades que tiene la población con

relación a la cercanía con vías de acceso (carreteras), además del grado de la polarización de la entidad (CONEVAL, 2018). Lo que se pretende al citar estas definiciones de pobreza realizadas por el CONEVAL, es dar una significación al concepto de pobreza, que si bien ha sido ampliamente discutido sobre si la medición muestra realmente la problemática que se vive, nos da un marco de referencia a partir del cual podemos definirla.

Cómo ya lo mencionamos en un principio, se realizan una serie de reportes de manera bianual y en el caso municipal de cada 5 años. El último informe a nivel municipal se realizó en el año de 2015. De los principales hallazgos que este arroja se encontró que hay municipios con porcentajes de pobreza altos, en términos del número de habitantes que son municipios indígenas o se dedican predominantemente al sector primario. Se encontró que en 184 municipios la mitad de la población está en situación de pobreza. En el caso de la pobreza extrema fueron 250 municipios los que concentraron más de la mitad de su población en esta condición (CONEVAL, 2015).

Los municipios pertenecientes a la región sur son los que se caracterizaron por tener mayores condiciones de pobreza y de carencias sociales, otro de los sectores que resulto con altos índices de marginación fue la población indígena, de las que resultan 8 de cada 10 personas, en regiones específicas como la Tarahumara, la del Nayar, la Huasteca, la Mixteca y los Altos en Chiapas (CONEVAL, 2015). Si bien dentro de este informe se establecen los índices de pobreza por región, estado, municipio y el tipo de pobreza que se registra; se localiza el hecho de que a nivel municipal es en el sur, el agro, y la población indígena donde se concentran los índices más altos de pobreza.

En el último informe publicado en 2018, se definen los principales hallazgos de la política pública implementada, los datos sobre pobreza muestran un panorama mixto, se habla de que entre 2008 y 2016 la pobreza aumentó en 3.9 millones de personas, pero al mismo tiempo 2.9 millones de personas dejaron de estar en

situación de pobreza extrema. Entre 1992 y 2016 el ingreso promedio ha tenido fluctuaciones que no han permitido mejoras permanentes en el bienestar de los hogares. Entre los datos de interés esta que los jóvenes entre 15 y 29 años tienen dificultad para acceder a empleos formales, en tanto, quienes tienen trabajo observan una brecha de acceso a la seguridad social, es decir que, aunque tengan un trabajo, muchos de ellos no cuentan con servicios de salud (CONEVAL, 2018).

En este mismo informe, se reporta que una de las zonas más afectadas por los altos índices de pobreza es la zona rural, y son quienes resultan tener menor acceso a los alimentos indispensables, esto recuperando lo dicho líneas arriba sobre el informe municipal, nos rectifica que estas zonas que se dedican mayormente al sector primario, resultan ser las zonas de más necesidad de atención. Citando los números específicos, los datos al año 2016 -que fue la última medición posible registrada- muestran un 43.6% de personas en pobreza, lo que significa 53.4 millones de personas, mientras que en pobreza extrema se registró 7.6%, traducido en 9.4 millones de personas (CONEVAL, 2018). Cómo podemos observar, la situación de pobreza es grave y resulta ser uno de los temas prioritarios a nivel nacional, pero, en específico es importante hablar aquí del sector agrícola.

2.2- El agro en México

Para conocer la situación del sector agropecuario en México recurrimos al último informe de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura publicado en 2018. El argumento con el que inicia el documento, es que en el último cuarto del siglo XX, uno de cada cuatro mexicanos ha habitado en zonas rurales -definiendo a estas como las localidades con menos de 2500 habitantes-, dicha población ha estado compuesta por jóvenes y adultos mayores, pero, en el mismo periodo, se observó que la participación de las mujeres ha ido en aumento -las mujeres actualmente poseen el 18% de los terrenos en contraste al 1% de hace 30 años- (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Incluso, se reportan el cambio en las actividades económicas que sustentan las zonas rurales, ya que las actividades no-agrícolas han ido incrementando su participación en los ingresos y empleos de las familias rurales, donde los integrantes se han vinculado a mercados laborales que ofrecen mejores remuneraciones, además que las remesas conforman una parte importante de los ingresos. Pero, a pesar de estos cambios -retomando la información de 2016- diremos que seis de cada diez habitantes eran considerados pobres. Los desafíos que se encuentran pertinentes de ser mencionados radican en la importancia que tiene este sector ante los cambios climáticos, la de tomar decisiones que vinculen estos sectores en las practicas sustentables, encontrando necesarios los saberes y prácticas de las comunidades indígenas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Entre las conclusiones del reporte publicado en 2018, está el hecho de que la población rural representa el 23% de la población en México, donde principalmente se enlista a los jóvenes, las mujeres, los indígenas, así como de los jornaleros y sus familias. La pobreza denominada como extrema afecta el 17.4% de la población rural. La principal característica de la tenencia de la tierra es la baja productividad y el multifundio, resulta importante mencionar que, junto al sector de pequeños productores, existe la producción de alimentos para exportación, que ha logrado revertir el déficit comercial del país.

A nivel ecológico, existe una fuerte repercusión en la degradación de los suelos que han afectado a 89 millones de hectáreas. En relación a la política pública implementada en este sector se encuentra una repercusión limitada, lo que en la opinión emitida por el informe requiere de aplicar un enfoque de doble vía, en el que además de proveer de un desarrollo económico se potencie el desarrollo humano integral de la población rural (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Cómo ya lo hemos citado, el informe subraya en las diversas caras de este sector, en el que los jóvenes tienen un papel importante al ser la población de mayor número -la población de 0 a 14 años son el 33.2% en las zonas rurales y en las localidades de más de 100 mil habitantes el 26%-, lo que contrasta, con la edad de los titulares de la tierra -en promedio 56 años-. Por su parte, la población indígena representa el 10% de la población nacional, participan en 6830 ejidos y comunidades que representan el 22.9% de los núcleos agrarios, son dueños de 22 millones 624 mil hectáreas, es decir el 15.5% de la superficie rústica (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Los jornaleros son el 3.9 millones de trabajadores agropecuarios, de los que 2.5 millones se dedican a la agricultura, el 90% de ellos no cuentan con seguro social, ganan alrededor de 18.5 pesos por hora laborada, donde, si bien la cantidad supera el salario mínimo de cuando se realiza el informe (80.04), resulta insuficiente dado que existen altos niveles de desempleo fuera de temporada de cosecha. A esto, debemos agregar el fenómeno de la migración relacionado a los habitantes del campo, a causa de las condiciones de vida precarias. En relación a la tierra agrícola del total de unidades de producción agropecuaria, 3.2 millones se dedican a actividades agrícolas, las características principales son: pequeños y medianos productores que se ubican al principio de la cadena productiva, usan semillas criollas con alto uso de agroquímicos, tienen baja productividad, los propietarios de las mismas son de edad avanzada y tienen baja escolaridad (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Se reportan cambios en el patrón de cultivos, a partir de 1980 los que más crecieron en términos de superficie cosechada, especialmente a partir del año 2000 fueron: zarzamora, fresa, hortalizas, aguacate y agaves, además de los cultivos asociados a la ganadería; mientras que disminuyeron los de trigo, sorgo, arroz, tabaco y cártamo, manteniéndose los de frijol y cebada. La balanza comercial positiva se encuentra ligada a otra realidad contrastante, el hecho de que México importa 100 millones de toneladas, pero esto solo favorece principalmente a la agroindustria (los

grandes productores), y a un porcentaje muy reducido de pequeños productores (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Con referencia a la tenencia de la tierra, de los 196 millones de hectáreas que comprenden el 41% es de propiedad privada, el 43.4% es de propiedad ejidal y el 9.1 % corresponde a comunidades agrarias. Actualmente, este último grupo se encuentra caracterizado por ejidatarios con todos los derechos a superficie parcelada, posesionarios con certificados parcelaros, posesionarios sin documentos. Estas características, se reconocen a partir de los cambios del artículo 27 y la expedición de la ley agraria, que significó el fin de reparto de tierras, se crearon los tribunales agrarios y se implementó un programa de regularización.

Cabe mencionar, que el papel de los pequeños y medianos productores a la seguridad alimentaria no es únicamente nacional, tienen secuelas en el crecimiento económico, la producción de empleo, la reducción de la pobreza, la emancipación de grupos desatendidos y la reducción de desigualdades. Otro de los principales problemas que se encuentra es el fraccionamiento excesivo de la tierra, el envejecimiento de los productores y el problema de la salud de los suelos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

Al final del informe nos presentan una visión general de la situación del campo en México, en la que de cada 10 pesos invertidos, 6 corresponden a programas sociales relacionados con la salud y la educación, y el resto al apoyo productivo. Esto significa, que más allá de apostar por la mejora en este sector de manera directa, las políticas en administraciones anteriores se caracterizaron por ser asistencialistas.

2.3.- Relación de la pobreza y el agro

En los últimos dos apartados describimos a través de informes la situación del campo y la pobreza en México, encontramos que estos dos grandes temas se relacionan y coinciden en el sector rural, el cual resulta ser el más golpeado por la

pobreza. De acuerdo al informe de ruralidad que citamos en el apartado anterior, poco más del 50% de la población en pobreza extrema habitan en localidades rurales (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018), además, de que entre más pequeña la localidad existe un mayor porcentaje de personas analfabetas, quienes habitan en viviendas sin servicios de energía eléctrica o con pisos de tierra que incluso utilizan leña o carbón para cocinar. Aunado a estas situaciones se observen en estas zonas una creciente en la problemática del sobrepeso, obesidad y desnutrición.

En gobiernos anteriores, se han desarrollado diversos programas y políticas públicas, si bien se reconoce que existió inversión en este rubro, no se encontró que las acciones tomadas fueran un impulso real a la productividad del campo. Ante esto el nuevo gobierno propone dentro de sus primeras acciones la implementación del programa Sembrando Vida, en la Secretaría del Bienestar. A continuación, plantearemos la metodología que se llevará a cabo para abordar el trabajo.

3.- Metodología.

En toda tesis siempre será necesario incluir un apartado que hable de la metodología, donde se incluya una reflexión de los conceptos teóricos base, sus diferencias, además de hablar del diseño metodológico a utilizar, así como del proceso a seguir. Para este trabajo también realizaremos este ejercicio.

Comenzaremos por retomar la definición de metodología, elaborando una breve discusión de las diferencias y semejanzas entre lo que es la cualitativa de la cuantitativa -centrando nuestra atención en la cualitativa, que es la que utilizaremos en esta investigación- además de introducir el concepto de método. En estos casos buscaremos no detenernos en esta discusión que tantas veces se ha realizado con diferentes autores y textos, nos centraremos en puntualizar. Después, pasaremos a lo que considero una discusión importante de hacer, la de hablar de cómo realizar investigación en lo organizacional, además de los dos métodos que utilizaremos, el del estudio de caso y la genealogía.

3.1 Metodología (s), Método.

El concepto de metodología se basa en hablar del proceso mismo de la investigación, este que nos lleva a seguir un camino que nos dirija al conocimiento que emerge de una duda. Para Tuli (2010), la metodología de la investigación dependerá de las cuestiones filosóficas relacionadas a la pregunta de la ontología (conocer la naturaleza de la realidad) y la epistemología (la naturaleza del conocimiento). Así, la metodología pasará a ser ese proceso que a través de cierta epistemología nos llevará a reconocer lo ontológico, a partir de una duda o pregunta generada, para construir la investigación, es decir, ese diseño del cual dependerá que la investigación sea considerada como válida.

Para Máiréad Dunne, John Pryor y Paul Yates (2005) la metodología podrá ser vista como el análisis teórico en que los métodos podrán ser utilizados, esta será particular al proyecto que se esté elaborando, será incluso un discurso que deberá apegarse a ciertas reglas, las cuales están elaboradas por diferentes autores que a lo largo de su experiencia han construido los caminos para llegar al conocimiento, en tanto las ciencias exactas, cómo en las ciencias sociales, que es desde donde estamos construyendo este trabajo.

La investigación social, es un proceso que tiene dimensiones efectivas que exploran la práctica, técnica, además de las cuestiones metodológicas. Ya en estas cuestiones viene a ser necesario citar el concepto de reflexividad, el cual nos habla de la manera en la que quienes realizan los procesos de investigación, es decir, los investigadores, describen lo social, el cómo se definen las realidades que se explican (Dunne, Pryor, & Yates, 2005).

Blaikie (2000) por ejemplo, habla de un manifiesto de la investigación social, en donde señala algunas de las características de esta, en él establece que uno de sus principales objetivos es responder preguntas, donde las principales serán el por qué y el cómo. Al responderlas sus principales objetivos se centrarán en explorar,

describir, entender, explicar, medir, intervenir, evaluar o impactar. Las hipótesis en este caso serán aquellas posibles respuestas a las preguntas que estamos planteando, la misma construcción de la pregunta de investigación deberá contener una estrategia que podrá ser inductiva, deductiva, reproductiva y abductiva.

Si bien, lo que mencionamos son postulados de acuerdo con cierto autor, nos dan un marco explicativo de algunas de las características de realizar una investigación de tipo social. Para poder comprender lo social existen dos tipos de metodología: la cuantitativa y la cualitativa.

3.1.1.- Metodología cuantitativa y cualitativa.

Encontramos una tendencia dentro de las ciencias sociales a utilizar en mayor medida la metodología cualitativa, es necesario hacer una distinción de la cuantitativa. Para Hammersley (2013), esta última se distingue por tener las siguientes características: tener hipótesis, el uso numérico de datos, la objetividad del proceso, la generalización, buscar la identificación de los patrones sistemáticos de asociación y el control de variables. Por otro lado, la investigación cualitativa el mismo Hammersley la caracteriza por ser flexible, relativa (no estructura a los tipos de datos usados), subjetiva, estudia lo natural, se tiene un número pequeño de casos estudiados, además de que se basa en un análisis verbal.

La investigación cualitativa, siendo la más utilizada en el estudio de lo social, es la que tiene mayor constructo teórico que la describe y busca explicarla. Para Flick (2007), esta es la que estudia las cosas en su estado natural, intentando hacer sentido o de interpretar el fenómeno en los términos que las personas le dan a esto. Para aquellos quienes somos un poco más estrictos para comprender los conceptos, esta descripción no nos dice mucho.

Para hacer un poco más de contexto al respecto, hablaremos de la historia de la investigación cualitativa. Autores como Masías (2006), encuentran el comienzo de este tipo de investigación en Nietzsche, ya que anterior a él se hablaba de la

investigación tendiente a lo cuantitativo, aún en términos sociales. Nietzsche es uno de los críticos más fuertes del positivismo, es él, quien confronta a finales del siglo XIX y principios del XX toda una corriente teórica, principalmente haciendo observación de que el comportamiento social no podía ser visto a través de leyes y postulados. Es en este mismo periodo surge la investigación sobre el suicidio de Emile Durkheim, quien además del uso de métodos cuantitativos, hace algunas referencias a explicaciones más cualitativas para entender el fenómeno.

En tanto, este tipo de metodología inicia cuestionando la necesidad de crear parámetros para determinar lo que sucede en la sociedad. Habiendo hecho esta acotación citaremos a Yin (2011) quien habla del significado de lo que las personas viven, la representación de sus puntos de vista y perspectivas, el entender las condiciones contextuales, así como de contribuir a la existencia o emergencia de los conceptos y el uso de diferentes tipos de evidencia.

Ante estas múltiples concepciones de la investigación cualitativa hay quienes se han llegado a preguntar de si existe algún “tipo ideal” de la misma, lo que ha llevado a construir algunos parámetros, características, o paradigmas para explicarla. Flick (2007) habla de cuatro niveles como principios generales que pueden ser identificados: 1.- Hay diferentes programas de investigación cualitativa que tiene diferentes objetivos, métodos y antecedentes, 2.-Se observan diferencias por ejemplo en los programas de investigación entre Estados Unidos y UK. 3.- Se encuentran diversos discursos sobre investigación cualitativa en diferentes disciplinas. 4.- Se observa el crecimiento de la diversidad de área específica de los discursos sobre la investigación cualitativa.

Dentro de las explicaciones de la metodología cualitativa existen quienes filosóficamente la relacionan a ciertos paradigmas. En el caso de Hammersley (2013) la relaciona al positivismo, interpretativismo, la tradición crítica y el construccionismo. El positivismo, busca generar leyes que ayuden a explicar el comportamiento de los seres humanos, retomado de las ciencias duras, donde

Auguste Comte es el padre de esta vertiente. El interpretativismo, por su parte, comienza cómo una crítica a la primera, argumenta que en los estudios del mundo social, es esencial dibujar sobre la capacidad humana para entender a los seres humanos desde adentro, la clave es que las personas interpretaran activamente a su medio ambiente y sus vidas, la intención de quien investiga desde el interpretativismo será documentar, aquí entra también el uso de la fenomenología para la descripción a detalle de la experiencia.

La tradición crítica, por su parte, se origina en el trabajo filosófico de Hegel y Marx, el camino de esta corriente contrasta con el positivismo e interpretativismo, buscando identificar patrones casuales y/o documentando otras perspectivas personales y prácticas (Hammersley, 2013). Por su parte, el construccionismo de acuerdo con Flick (2007) habla de la aproximación a las realidades que se estudian como productos sociales de los actores, interacciones e instituciones, proveniente de autores como Shultz, Berger y Luckman, y Gergen.

En todos estos casos, los posicionamientos filosóficos se utilizan a la par de la metodología cualitativa para comprender los fenómenos sociales, no debemos dejar de señalar que la metodología de tipo cuantitativo suele utilizarse en combinación con la cualitativa, para reforzar la explicación de los problemas de investigación, a esto se le llama métodos mixtos. La importancia de este último y la mezcla de métodos está en la posibilidad de seleccionar diseños que tienen pragmático valor agregado (Williams & Vogt, 2011).

Las reflexiones aquí vertidas, en relación con la metodología de la investigación sobre todo en lo cualitativo nos llevan a comprender el marco desde el que debemos de plantearnos una investigación, los aspectos a tomar en cuenta, y las reflexiones. Aquí, hablaremos del concepto de método, el cual difiere de la metodología.

3.1.2.- Método

Cómo lo mencionamos en un principio, metodología y método son dos conceptos diferentes, en tanto, la metodología habla del proceso en su totalidad, después de sus particulares y matices entre lo cuantitativo y cualitativo, el paradigma filosófico o el campo en el que se realiza la investigación (lo epistemológico), en tanto, ahora hablaremos del método, que sin más, no es otra cosa que la manera de llegar al conocimiento (lo ontológico), es decir el tipo de “herramientas” que se utilizaran para conocer lo que queremos conocer.

Para Hammersley (2013), la selección del método o a la combinación de métodos será como la preferencia personal. Para esto se habla de las entrevistas, estudios de caso, etnografía, cuestionarios, grupos focales, por mencionar algunos; la selección dependerá de los intereses del investigador, así como de lo que se quiere conocer.

3.2.- Metodología en el estudio de lo organizacional

Si bien es cierto que la Metodología en términos de estudio de una ciencia social es general, tiene sus particularidades e historia al abordarla desde ciertos campos, en este punto hablaremos del que nos interesa, el de lo organizacional, para esto nos plantearemos la pregunta de ¿Cómo hacer investigación en lo organizacional? buscando retomar la discusión que se ha generado de manera interna en el campo, y precisando en el punto de vista de quienes comienzan su interés por el estudio de lo organizacional, es aquí donde daremos paso a describir los métodos que utilizaremos para el desarrollo de la investigación.

3.2.1.- ¿Cómo hacer investigación en lo organizacional?

En mi experiencia en este caso como estudiante de posgrado del campo de lo organizacional, me he encontrado en los grupos de estudio con un cuestionamiento constante ¿Cómo hacer investigación en lo organizacional?

Puedo observar que a pesar de que tenemos cursos dedicados a estudiar la metodología, los seminarios y de ir avanzando en el transcurso de la investigación, no se señala que es lo que se debe de hacer para desarrollar una investigación organizacional, no existen pasos determinados, ni recetas específicas, sólo un montón de preguntas abiertas, que llevan a extensas discusiones entre compañeros, así, en el momento en que te encuentras en el punto de desarrollar tu capítulo metodológico tengas que sentarte a leer un montón de textos, que te lleven a construir un sentido a la investigación que estas desarrollando.

Aquí, es necesario retomar el cuadro elaborado por Burrell y Morgan (1979), para comprender la teoría social y cómo es llevado al campo de los Estudios Organizacionales. Dicho cuadro se divide en 4 paradigmas: funcionalista, humanista radical, radical estructuralista y el interpretativo. El funcionalista, se distingue por representar una perspectiva con firma en la sociología de la regulación y aproximaciones de la materia del sujeto; por su parte, el humanista radical se define como el desarrollo de una sociología de cambio radical, esto desde un punto de vista subjetivo. El radical estructuralista, se relaciona al cambio radical, la emancipación y un análisis enfatizado en el conflicto y los modos de dominación, en el caso del interpretativo, entiende el mundo desde su naturaleza fundamental del nivel social de experiencia (Burrell & Morgan, 1979).

Por último, la citada Anti-Teoría de la Organización, que vendrían a ser los Estudios Organizacionales ubicada por Burrell y Morgan (1979) en el paradigma radical humanista, que se sustenta por estudios de caso al momento de hacer investigación. A partir de esto, se comienza a construir el conocimiento en los Estudios Organizacionales (que es de donde se deriva lo organizacional). Las reflexiones sobre el cómo hacer investigación en lo organizacional hacen que los investigadores aborden otros campos, el Positivismo de Lex Donaldson (2003), el Construccinismo de Barbara Czarniaska (2003) o el Realismo Critico de Steve Fleetwood (2005), que vendrían a dar cuenta que la comprensión de las

organizaciones puede realizarse desde cualquier paradigma filosófico (lo epistemológico).

Uno de los debates más fuertes que incluso se alentó en el capítulo 5 del libro *Debating Organization*, es sobre la manera de realizar el proceso de investigación, si de la objetividad a la subjetividad o de la subjetividad a la objetividad. En este caso McKinley (2003) realiza una defensa de la necesidad de ir de lo subjetivo a lo objetivo, es decir, que cuando se desarrolla una investigación se parte de la teoría para después hacer la comparación con el caso, esto con la finalidad de tener una base sólida de lo que se está realizando antes de hablar del caso. Por su parte Case (2003), realiza una intensa defensa de la idea de hablar de lo subjetivo, para después llegar a lo objetivo, del caso a lo teórico, esto con el propósito de hacer constantes comparaciones y que los resultados estén apegados a la realidad.

Ambos autores argumentan sus puntos de vista, el primero, sostiene que es importante para el conocimiento de cierto campo reconocer las teorías que sustentan y sobre ellas trabajar, mientras que el segundo, sostiene que la idea de trabajar lejos de lo que en realidad está pasando puede crear sesgos en los resultados que se obtengan. Ambas posturas, tienen sus puntos de validez y reflejan uno de los ejes de discusión que se han trasladado hasta nuestras latitudes en el estudio de lo organizacional.

En este mismo sentido Alvesson y Sannberg (2011), proponen la problematización como una metodología desde la generación de preguntas de investigación en cuatro pasos: 1.- Se describe el objetivo y punto focal de la metodología como supuestos a alcanzar delineados en las literaturas existentes. 2.- Se elabora una tipología que consiste en cinco tipos de supuestos que se abren en la problematización en la teoría existente, 3.- Se desarrolla un set de principios metodológicos por identificar, articular y lograr supuestos que se abren para problematizar en la teoría existente y 4.- Se examina cómo el desarrollo de la metodología para generar preguntas de investigación desde la aplicación. La manera en que definen la problematización

estos autores puede ser aplicada a todas las tradiciones teóricas o convicciones metodológicas. Los autores citados crean una metodología a partir de lo subjetivo para llegar a lo objetivo, de esta manera, encuentran una manera de realizar el proceso de investigación en lo organizacional.

Para abordar la metodología de lo organizacional en nuestras latitudes, se han retomado las tradiciones y desarrollos de los Estudios Organizacionales en países anglosajones, pero que en este caso, existen algunas divergencias y nuevos cuestionamientos debido a la particularidad de los contextos en Latinoamérica, por ejemplo, observamos que en nuestras latitudes existe una necesidad de separar también metodológicamente la Administración del Estudio de lo Organizacional, cómo campos que si bien se dedican a la empresa, encuentran en sus objetos de estudio diferencias importantes (Muñoz, 2017) Ya en términos de la discusión entre la teoría y el caso, Herrera (2017) pone en la mesa la importancia de construir investigación, en la que el investigador deba encontrarse con nuevas realidades, en tanto García (2017) subraya la importancia de hacer caso al ejercicio de reflexión como estudiosos de las organizaciones, lo que nos permitirá un acercamiento teórico a los casos singulares que permiten la identificación.

Estas últimas reflexiones muestran esa dicotomía de hablar primero del caso o de lo teórico. Esta es una discusión viva entre los estudiantes de posgrado evocados a lo organizacional (que es lo que yo conozco), en las charlas fuera de los seminarios existe una duda incesante sobre porque paso es mejor comenzar, y existen incertidumbres al ver que uno u otro empieza por diferentes puntos. Observando los debates producidos en otras latitudes y en nuestro contexto, la posición que puedo tener ante esto es que todo dependerá claro del investigador, de quien dirige el trabajo de investigación, pero sobre todo del interés primario de la pregunta de investigación, si es una pregunta generada desde la teoría o desde el conocimiento del caso, hay incluso quienes pueden decir que es importante realizarlo en paralelo. En el caso particular de este trabajo de investigación el proceso viaja de la teoría al caso y en un punto a la par.

Ya que hemos discutido sobre ese punto, en este momento será importante retomar otro concepto que dejamos olvidado párrafos arriba, el del método, como ya lo expusimos este será el cómo de nuestro proceso de investigación. Después de la revisión hecha podemos decir que lo que planteamos aquí se trata de una investigación de tipo cualitativa, tendiente a la interpretación, en donde se utilizarán dos grandes métodos: el estudio de caso y la genealogía.

3.2.2. El Estudio de Caso

Este método es el más utilizado en el campo de lo organizacional, se encuentra como un requisito en el desarrollo de investigaciones, Yin (1989) es uno de los autores más citados, quien lo define cómo la estrategia preferida con preguntas de investigación que inician en cuando o porque, este se encuentra necesario cuando el investigador tiene un pequeño control de los eventos y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real.

El caso de estudio será una cuestión empírica que investiga un fenómeno de orden contemporáneo con un contexto de vida-real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no llegan a ser tan evidentes. Este será una cuestión que se basa en múltiples fuentes de evidencia con datos que busca cubrir una triangulación con resultados, en este sentido tendrá un beneficio desde la priorización del desarrollo de proposiciones teóricas para guiar la colección de datos y análisis, además de que podrá utilizarse con múltiples casos de estudio (Yin, 1989).

El estudio de caso analiza un objeto (que aquí será el Programa dentro de una Secretaría), en donde se utilizarán diferentes métodos o herramientas ya sea: entrevista, observación, genealogía, investigación-acción, para recolectar la información necesaria y cruzarla con la teoría de explicación que se propone para el problema de investigación que nace de una pregunta de investigación. El estudio de caso, podría utilizar métodos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea,

si es que así lo requiere la investigación. Este tipo de método es aplicable en la Sociología, la Administración, el Trabajo Social, o como en esta investigación, del estudio de lo organizacional.

Para Barba (2001), en el estudio de lo organizacional se ha abierto un debate acerca de los alcances y limitaciones de este método ya que a través de este se puede caer fácilmente en generalizaciones sesgadas hacia otras organizaciones. Barba, Magallón y Montoya (2011), establecen que una de las condiciones para realizarlo es que la problemática a estudiar deberá de exponerse de forma convincente, que la recolección de evidencia sea relevante y eficiente, ya que con esta información las conclusiones podrán ser aterrizadas.

Hablando ya en términos de los resultados es Rendón (2011) propone que la primera intención debe estar en reconocer las particularidades de lo que mostramos como problema de investigación, en donde los resultados nos ayuden a comprender otros fenómenos más globales. Lo que podemos encontrar en estas reflexiones en torno al método es que se subraya la importancia de este, pero también se reconoce la necesidad de construir diseños de investigación que se acerquen a la validez de la investigación que puedan generar explicaciones donde sea posible utilizar en otros casos propuestos.

El estudio de caso es el método utilizado en este campo para dar validez a la investigación, ya que para los estudiosos de lo organizacional lo importante aquí será observar, analizar, comprender las problemáticas y de ellas ir de lo particular a lo general. Este método, como parte de la metodología debe ser diseñado minuciosamente para buscar la validez, debemos recordar también que esta dependerá de los demás elementos de la investigación: el desarrollo teórico, el diseño de investigación, la recolección de información y la interpretación, además de un ejercicio extenuante de reflexión sobre lo que se está trabajando. En tanto, debemos recordar que este responderá al uso de otros métodos y herramientas.

3.3.-La genealogía

En estos apartados se explicará el abordaje de la genealogía como método que corresponde al tema central que se está investigando, el del discurso estratégico, y los conceptos bases en el discurso, desde el punto de vista de Foucault, el método que se utilizará será el de la genealogía, en este sentido, se hablará de las raíces del concepto y del uso de este método, tanto en las ciencias sociales como en el estudio de lo organizacional.

3.3.1. ¿Qué es la genealogía?

El concepto de genealogía Foucault lo retoma de Nietzsche en *La genealogía de la moral*, donde se utiliza para definir la procedencia del concepto de bueno, haciendo relación a comprender la causa, la génesis de una cosa y la utilidad final de esta, su efectiva utilización e inserción de un sistema de finalidades. El comprender la génesis de algo va más allá de lo que refiere al sentido filológico de por ejemplo una institución jurídica, una costumbre social, un uso político (Nietzsche, 2017).

Foucault (1992) en *Nietzsche la genealogía, la historia*, lo retoma para establecer ciertas características de lo que en esencia la genealogía es, la define como gris, meticulosa y pacientemente documentalista, exigente de un saber minucioso. Esta no se opone a la historia, se opone por el contrario al despliegue meta histórico de las significaciones ideales, se opone a la búsqueda del origen, se ocupa de las meticolosidades, en los azares y la búsqueda en los comienzos. Quien realiza la genealogía necesita de la historia para conjurar el origen de las cosas.

Nietzsche habla de tres conceptos. El primero, es el *Herkunft* para hablar de la fuente, la procedencia, habla del origen. El segundo, es el *Entstehung* que designa más bien la emergencia, el punto de surgimiento y el tercero *Wirkliche*, Historie la Historia real o efectiva. La genealogía, como el análisis de la procedencia se encuentra en la articulación del cuerpo y de la historia, reestablece los diversos sistemas de sumisión, no sólo hablando de anticipar un sentido, sino el juego de las dominaciones. Esta es designada a veces como la historia real o efectiva,

caracterizada por el sentido de lo histórico, este último dará la posibilidad de hacer en el mismo movimiento el conocimiento, mediante la genealogía se relaciona al sentido histórico y la historia de los historiadores (Foucault, 1992).

La genealogía retoma las 3 modalidades de historia que Nietzsche reconoce en 1874: 1.- El uso de la parodia y destructor de la realidad, el cual se opone al tema de la historia, 2.- El uso disolutivo y destructor de identidad que se opone a la historia-continuidad y tradición y 3.- El uso sacrificial y destructor de verdad que se opone a la historia-conocimiento. De manera que al usar estos las objeciones de su poder de afirmar o de ver, retoma la veneración de los monumentos, se convierte en parodia, la disociación sistemática, la crítica de las injusticias de pasado por la verdad, que “se convierte en destrucción sistemática del sujeto de conocimiento por la injusticia propia de la voluntad del saber” (Foucault, 1992).

En este sentido, no es solo lo que se opone a la historia, sino que busca la verdad, el conocimiento de lo que analiza, para comprender la naturaleza en su trayecto de ser lo que es, observando todas sus particularidades. Lo que se describió es en esencia los primeros análisis de Foucault con respecto a la genealogía, más adelante utiliza este concepto para analizar temas como la sexualidad o el racismo. En *La Genealogía del racismo* Foucault (1992) precisa el racismo mediante un análisis genealógico, en el que recupera y redefine lo que este significa, en esta obra se observa la genealogía como contra-historia, la cual expone el poder y la verdad, de esta manera, habla del modo en que las relaciones de poder activan las reglas del derecho mediante la producción de un discurso de verdad, que los sociólogos llamarían legitimidad y Foucault dispositivos de saber-poder.

El autor, significa a la genealogía cómo el redescubrimiento meticuloso de las luchas y la memoria de los enfrentamientos en el acoplamiento de un saber erudito, buscando hechos con una condición que fuera eliminada la tiranía de los discursos globalizantes con sus privilegios y jerarquías. En esta actividad, no se trata de oponer la unidad abstracta de la teoría de la multiplicidad, concentrada en los

hechos o de descalificar el elemento. La genealogía es anti-ciencia, busca una lucha contra los efectos de poder de un discurso científico, es crear una oposición al saber universal, teórico, unitario y formal, se trata de la reactivación de los saberes locales, en comparación con la arqueología, es el análisis de los discursos locales, mientras que la genealogía sería la táctica que a partir de las discursividades hace jugar a los saberes liberados de la sujeción (Foucault, 1992).

De acuerdo con estas líneas, la genealogía en el análisis de un discurso permite no solo el análisis de este, sino de los diferentes discursos que se encuentran alrededor de lo que se analiza, observando lo que ocurre en el proceso en que sucede, pero buscando ir en contra de lo que universalmente se proclama, analizando de manera específica lo que se dice y lo que no se dice.

3.3.2. La genealogía cómo método

La genealogía se ha vuelto un método para contestar una pregunta de investigación. En las ciencias sociales se ha utilizado la genealogía en diversos campos de conocimiento entre ellas la antropología, desde este punto de vista, la genealogía se relaciona a una técnica de investigación cualitativa que es aplicada al estudio de los sistemas de parentesco (Chang, 2013), que se caracteriza por ser un recurso para estimular la capacidad de crear interpretaciones nuevas (Jociles, 2006).

Después de este uso antropológico de la genealogía, se encuentra el que deriva de los desarrollos teóricos de Foucault que diversos campos de estudio han retomado. Uno de ellos es el del Derecho, donde se utiliza este tipo de análisis para hablar de la justicia transicional, haciendo un análisis histórico de la concepción de la justicia asociada con los periodos de cambio político y el enfrentamiento a crímenes de regímenes pasados, en este sentido, se utiliza la genealogía para analizar los discursos en el transcurso de la historia a través de un examen retrospectivo (Teitel, 2003).

Desde la sociología crítica se aplica para estudiar la política en: *Critical policy sociology: historiography, archaeology and genealogy as methods of policy analysis*, se ejemplifica el análisis histórico de las políticas implementadas, observando que desde la genealogía se centra en los intereses particulares de la temporalidad de la política, acentuando en la comprensión de esta desde el poder (Gale, 2001). Mientras que desde la Psicología Social la genealogía busca construir una arqueología del saber, lo que implica por un lado mostrar el funcionamiento de los razonamientos en el interior de una cultura, y por otra la integración de los saberes de la época (Goncalvez, 2000).

Para Koopman (2013), la genealogía como método busca comprender los problemas sumergidos en la condición del porque y el cómo, dentro de las condiciones históricas de posibilidad de los caminos de ser, hacer y pensar, este siempre estará sobre la línea de una tradición de orden filosófico, se enfoca en los contrastes como proceso histórico-temporal, influye en la práctica de la crítica. Liz (2017) es otro autor que subraya en las metodologías abstractas, además de que no se trata de una práctica científica con un procedimiento específico ya que se dispone a definir ciertas líneas de la naturaleza y la contingencia de la historia en su relación con el discurso.

La Genealogía, es vista como una herramienta de análisis histórico que va en búsqueda de la verdad, de retomar el conocimiento observando los discursos que en las diferentes situaciones surgen. En ella, no existe un procedimiento determinado que establece los pasos para abordar un problema dentro del campo de lo social, en las investigaciones que se observan se hace una revisión y lectura de los discursos a través de la historia alineados al problema que se está estudiando.

3.3.3. La genealogía cómo método en el estudio de lo organizacional.

Para comprender el uso de este método dentro del estudio de las organizaciones será necesario recordar que este viene desde los escritos de Foucault, comenzando

por que la idea de discurso estratégico –que utilizamos en este trabajo- se construye retomando a este autor. En tanto, recapitularemos su injerencia en el estudio de las organizaciones, para hablar en específico de la genealogía, de esta como método y algunos casos que se han abordado desde el análisis de lo organizacional.

3.3.3.1 Foucault y el estudio de las organizaciones

Desde el inicio de los Estudios Organizacionales diversos autores han recapitado a Foucault, algunos de ellos han enlistado las posibilidades que generan estas aportaciones. Aquí, recopilaremos estos análisis que, si bien no hablan de todos los temas que se abordan desde Foucault, nos ayudan comprender la relación de este autor en el campo.

Burrell en *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 2: The contribution of Michael Foucault*, publicado en 1988 hace una división de los trabajos del autor en periodos: el arqueológico, genealógico y los temas éticos. Subraya en la contribución del autor citando la jerarquización científica de la sociedad interdisciplinaria, enfatizando en la complejidad, contingencia y la fragilidad de las formas organizacionales cómo manifestaciones que se transforman en las relaciones de dominación-subordinación, además de esto observa a las instituciones en su relevancia, otra de las aportaciones se sustenta en el entendimiento de los procesos tecnológicos con relación al poder. Mediante estas visiones teóricas se impulsa un análisis antimodernista de la organización.

Por su parte Curtis (2014) a razón de los 25 años del artículo de Burrell (1988) discute la importancia de Foucault en los Estudios Organizacionales, realiza una comparación con los estudios del discurso crítico de Fairclough, en la que subraya que si bien existe una contribución donde se pretende observar la parte no supuesta del discurso, con las aportaciones de Foucault, se va más allá de lo convencional o crítico, ya que llega a comprender la parte discursiva olvidada en las formalidades de la organización.

Raffnsøe, Mennicken y Miller (2019) en *The Foucault Effect in Organization Studies*, identifican 4 grandes olas. La primera, se enfoca en el impacto de la disciplina en las teorías de supervivencia, en las prácticas organizacionales y las relaciones de poder. La segunda, donde se observa a los discursos, desde la perspectiva de este autor como los intermediarios de las maneras de condicionar, de ver y actuar. La tercera, inspirada en el seminario de lecturas sobre la gobernabilidad a finales de los 70's. La cuarta, en la que se asume el compromiso crítico desarrollando una concepción más positiva de la subjetividad. Dichos autores argumentan sobre la necesidad de marcar las dicotomías entre disciplina-autonomía, complacencia-resistencia, poder-libertad, en su influencia en las organizaciones.

En estos análisis encontramos una evolución en las aportaciones desde Foucault al estudio de las organizaciones. Burrell (1988) por ejemplo solo divide en 3 el análisis que se realiza mientras que Raffnsøe, Mennicken y Miller (2019) ya perciben una estratificación más grande y una sugerencia de que desde este autor se pueden vislumbrar las dicotomías, pero además el análisis que va más allá de lo crítico, algo que también hace Curtis (2014) en específico con el discurso. Yela e Hidalgo (2010) realizan una recapitulación desde el estudio del poder y su influencia en las organizaciones, otro de los temas importantes que se retoman.

Las aportaciones van desde el estudio del poder, el discurso, las relaciones internas en la organización, pero también para con el entorno. Pasa de las aportaciones sumamente teóricas a aquellos que recopila análisis de comportamientos desde enfoques de la ética, el control; pero también se enlista el uso de ciertas teorías como métodos de estudio en donde se encuentra la genealogía. Si bien, comprendemos que de manera general se hallan importantes aportaciones del autor, hablaremos ahora de esta.

3.3.3.2 Genealogía y organizaciones

La relación entre la genealogía y las organizaciones ya se ha establecido. Curtis (2014) concierne en los discursos de la organización, en las que en este caso se

comprende un análisis más crítico y profundo que deriva en una mejor comprensión de dicho tema, esto a través de una lectura de tipo histórica y bajo las líneas convencionales de lo que incluso hace el análisis crítico discursivo.

Barratt (2008), observa el uso de la genealogía cómo una orientación relevante de una disrupción potencial de la historia del presente, que puede ser similar a depender de la atención meticulosa a concretas luchas y procesos de algunos que interpretan al tiempo de la negligencia, aquí, se explora la disrupción de la contemporaneidad de la empresa y el sentido común que aparece para constituir el objetivo primario de crítica. Jorgensen (2000) recuerda en principio que la genealogía en si retoma a los conocimientos locales, visualizando los extremos de separación propia, tan claros desde la fragmentación de las perspectivas en particular. En este sentido, se puede entender como un método que analiza las micro prácticas de poder que se encuentran en las organizaciones, el entendimiento de estas también nos pueden ayudar en la concepción del poder en tanto el *organizing* y el análisis histórico material.

Burrell (1988), reconoce a la genealogía como una de las etapas de Foucault que surge después de la arqueología, donde se analizan las relaciones de oposición de la jerarquización científica de los conocimientos y sus efectos, en este caso de las organizaciones. Para Jørgensen y Boje (2009) está demostrará a través de la historia las diferentes formas particulares de la vida organizacional a través del lenguaje, donde deberán observarse en el correcto orden cronológico, los contextos, las descripciones las partes del juego que se viven, incluyendo a los privilegiados y los marginados.

Los distintos autores citados recuperan a la genealogía del estudio de las organizaciones en tanto los discursos, historias, el poder -por mencionar algunos, que se relacionan a los que Foucault se enfoca- enlazando a la vez estos temas entre sí, puntualizando en que esta se puede concebir como un método de análisis.

3.3.3.3. Método genealógico en el estudio de las organizaciones

La genealogía como método será concebida como un modo de crítica, una guía de los posibles caminos de investigación (Barratt, 2008), se le relacionará a una conexión con el estudio de las micro-prácticas del poder y también a la resistencia (Jorgesen, 2000) dentro de estos análisis se deja ver el factor discurso para la comprensión de estos tópicos.

En tanto, el desarrollo de este método se encuentra ligado a la arqueología. Para Burrell (1988) en ambos periodos -la arqueología y la genealogía- existe un compromiso de totalizar la visión de la historia, en una imagen de discontinuidad de rupturas en el cambio social, que concierne a descentralizar el sujeto y a cuestionar la idea de progreso humano e ilustración. El método arqueológico, descubre las reglas reguladas y prácticas sociales de gobierno en las que el desconocimiento de los actores se desarrolla, además, es posible lograr algún distanciamiento desde las prácticas institucionales a partir de aceptar la verdad, actúa como un revelador de la profundidad. Mientras que la genealogía reconoce la singularidad de los eventos superficiales observando el significado de los pequeños detalles, no contra lo esencial o lo que se sobre entiende de las leyes, hay una discontinuidad y arbitrariedad, actúa como una grabadora de accidentes, cambios y mentiras.

Jorgesen y Boje (2009) ubican también esta relación entre la arqueología y la genealogía, entendiendo que antes de formular una genealogía como parte del proceso deberá realizarse un análisis arqueológico, el que se caracterizará por ser una descripción de los eventos discursivos, que refiere al *organizing* como una descripción del evento de manera cronológica en la que fungen los actores y el espacio. Después de esto, la genealogía será la construcción de estas descripciones arqueológicas y de intereses, donde intervendrán las intenciones y las relaciones de poder como conceptos clave de la interpretación, para mapear una situación específica, en este caso una organización.

El mismo Jorgesén (2000), define algunas guías para llevar a cabo la genealogía como método en el estudio de una organización. Una de las principales tareas que enmarca, es la necesidad de ordenar las piezas en tiempo y espacio, en donde se requiere de la acumulación de material, se trata de ir a las páginas y las piezas para obtener de ellas la cronología necesaria con relación al contexto -esta parte es por algunos asumida como la arqueología, que se considerará como el primer paso de la genealogía-, en esta etapa debe realizarse la evaluación del material.

Después de esto vendrá la parte de llevar a cabo la genealogía, en donde se deberá tomar en cuenta lo que se encuentra debajo de los conocimientos que son dominados. En este caso, deberá tener el principal objetivo de asimilar las cuestiones de los patrones sociales, deberá hablar de los conocimientos que han sido destruidos, será tacita e interpretativa, será tan profunda como el autor lo decida.

Al acercarnos a una aproximación genealógica tendremos una herramienta apropiada para desbloquear no solo la estructura del poder/conocimiento, también la manera en que los individuos se conforman desde las estructuras de poder (Kamoche, Pang, & Wong, 2011). La genealogía, aclama no por una historia de verdades, sino por una historia honesta en la que al actor se le concebirá de una manera más natural respecto a la posibilidad de alternar explicaciones y puntos de vista (Jorgesén, 2000). En tanto, la genealogía nos permitirá comprender que los fenómenos son de carácter singular de una realidad específica, que existen independientemente de una serie de procesos y estructuras históricas (Zarur, 2014).

La genealogía en el estudio de lo organizacional debe retomar necesariamente el uso de la arqueología, que será el análisis de los documentos con relación a los contextos, de manera cronológica y tomando en cuenta aquellos que son los no oficiales para que después ya en el uso de la genealogía estos sean leídos, analizados, estudiados a partir de los discursos que se desarrollan a su alrededor, en este caso será necesario utilizar la observación y entrevista. En ambos casos se

realizarán análisis de los contra discursos, del desarrollo histórico y de los contextos, donde siempre se deberá tener en cuenta, además del elemento clave que estemos analizando, la relación que pueden tener con el poder y la resistencia.

3.3.3.4. Casos analizados desde el método de la genealogía

En este apartado citaremos algunos ejemplos de cómo se han desarrollado análisis genealógico en el estudio de las organizaciones. El primero de ellos es *Career Development and Knowledge Appropriation: A Genealogical Critique*, en el que se hace un análisis que parte de la historia de desarrollo de carrera, con relación a la apropiación y generación de conocimiento de quienes habitan en la organización, bajo el supuesto de que los empleados cada vez son más forzados y fragmentados a carreras inciertas.

Se realizan estudios históricos de la flexibilidad de las carreras en los últimos años, en tanto un análisis genealógico de las implicaciones, observando ciertas variables: la sujeción y la flexibilidad, las relaciones de poder y la carrera contemporánea. Mediante los factores enumerados se describe y realiza un análisis de corte crítico a los procesos de conocimientos que se desarrollan en las organizaciones de manera general (Kamoche, Pang, & Wong, 2011). Lo que observamos en su análisis tiende al carácter crítico, desarrollando una descripción histórica que se cruza con esos factores.

En *L'innovation managériale, Généalogie, défis et perspectives*, el análisis genealógico evoca el concepto de innovación *managerial*, en el que en principio se elabora un recuento del concepto de 1990 al año 2000, en este sentido se destacan las características y la evolución del concepto, haciendo al final una crítica de esta descripción, en este caso solo se hace un recuento histórico y una reflexión al final (Le Roy, Robert, & Giuliani, 2013). Ya en nuestras latitudes podemos encontrar la tesis de doctorado titulada: *El desplazamiento de la identidad homosexual en la economía posmoderna. Una aproximación genealógica: El Caso del Cabaré-Tito*, elaborada por Antonio Zarur, donde se realiza un análisis desde el discurso a través

de la genealogía como método utilizando como herramientas de investigación la observación, entrevista e historias de vida, los dos conceptos desde los que se teje el análisis es el de discurso y la identidad (Zarur, 2014).

Otra investigación en la que se relata no precisamente desde la genealogía, sino desde la génesis es: *Génesis de una organización pública: El municipio de Tulum*, elaborada por Héctor Martínez Reyes, en esta investigación se realiza un recorrido histórico de la población de Tulum desde sus inicios, en donde se observan los diversos factores tanto de lo institucional, hasta la participación ciudadana, las cuestiones relacionadas a la cultura, la identidad, en donde su principal variable de análisis es la estrategia, alrededor de ella se observa el desarrollo de la misma pero no sólo a nivel formal, sino de las respuestas de quien vive en el municipio, como herramientas de investigación se utiliza el análisis documental y las juntas de trabajo (Martínez, 2009).

La última tesis que citaremos se trata de *Genealogía del discurso estratégico del marketing 3.0. Grupo Bimbo*, Un análisis organizacional. Este trabajo se realiza utilizando el tema principal del trabajo que se presenta, el discurso estratégico, en este caso se cuenta en principio la historia de Grupo Bimbo, y se enfoca en presentar el periodo en el que el marketing 3.0 ha estado presente en esta empresa, así como las consecuencias, contextos, análisis de las técnicas de mercado utilizadas para permanecer en el, desde esta teoría. La principal herramienta de investigación fue el análisis documental, en este trabajo, se retoma el concepto de discurso desde el punto de vista de Foucault, en el que los análisis se realizan a partir del Henkful (la fuente o procedencia) de un hecho, acontecimiento o saber (disciplina o ciencia), así como a través de los regímenes de verdad, el estudio se realiza en tres facetas: la representación, la historia efectiva y al final la transformación del individuo (Anaya, 2018).

Podemos observar que en las distintas investigaciones existe la idea de realizar un recorrido histórico del caso en el que se retoman ciertas variables para explicar el

problema que se propone, en tanto se utiliza la idea de genealogía observando los contextos, los diversos discursos, además de las lecturas derivadas que relacionan en algunos casos al poder en la organización. Dentro del diseño metodológico, además de definir al estudio de caso, delimitaremos como se abordará la genealogía de la investigación que se desarrolla en este trabajo.

3.4.- Diseño Metodológico

En este punto, comenzaremos a configurar el diseño metodológico. En principio retomaremos la pregunta general de investigación y enlistaremos las preguntas específicas, de las cuales partirá el tipo de metodología y métodos a implementar, además de los procesos en que estos se desarrollarán, para contestar las preguntas planteadas tomando en cuenta el marco teórico ya definido, además se determinarán las variables a analizar y las herramientas a utilizar.

3.4.1. Elementos principales de la investigación (Preguntas y Objetivo)

La pregunta general de investigación es la que se cita desde un principio: **¿Cómo se desarrolla el discurso estratégico del Programa Sembrando Vida?** las preguntas específicas serán las siguientes:

¿Cómo se desarrollan los discursos que se elaboran en y alrededor del programa?

¿Cómo se desarrolla la historia del Programa Sembrando Vida?

¿Cómo se desarrolla la estrategia dentro y alrededor del Programa Sembrando Vida?

Debido a la pregunta general que se planteó desde un principio y a la naturaleza de las preguntas específicas que aquí se elaboran, la investigación será de tipo cualitativo, tomando en cuenta que se busca describir, analizar un problema. Esto queda establecido en el objetivo general de la investigación como ya se mencionó en un principio es: **Analizar el discurso estratégico de un gobierno entrante que tiene consecuencias en una organización, utilizando la genealogía en este caso en la Secretaría del Bienestar a través de sus estrategias específicas en**

Programas como Sembrando Vida. En tanto los objetivos específicos serán los siguientes:

Describir el discurso estratégico que se desarrollan en y alrededor del programa Sembrando Vida, en donde se implica a la Secretaría de Bienestar.

Describir el Programa Sembrando Vida, comprendiendo un análisis genealógico.

Describir el desarrollo de la estrategia dentro y alrededor del Programa sembrando vida.

Estos planteamientos son lo que se quiere conocer, para esto se desarrollará un método que nos permitirá responder las preguntas de investigación .

3.4.2 Método a implementar

El Estudio de Caso será el método que se utilizará dada su inminencia en el análisis de lo organizacional, que será el caso del Programa Sembrando Vida. Aunado a esto se recuperará el método Genealógico el cual ya describimos anteriormente pero que en este punto se comprenderá un esquema sobre como este se abordará. En el siguiente cuadro se explican las dos fases del método que utilizaremos que se dividirá en la fase arqueológica y la fase genealógica, donde se estipulan las características, los aspectos que analiza, las fuentes de análisis y las herramientas que se utilizarán para estudiar desde este método y las fases el discurso estratégico del Programa Sembrando Vida.

Tabla 3.1.- Método genealógico en este trabajo.

Fases del método	Características	Aspectos que analiza	Fuentes de Análisis	Elementos por analizar en la investigación.
Fase Arqueológica	Busca contar la historia de una forma diferente.	Describe las reglas reguladas. Ordenar las piezas en el tiempo, recaba lo material para obtener una cronología. Análisis de los documentos de manera cronológica, la historia oficial.	El archivo del discurso (documentos que describen la historia).	Documentos: El archivo oficial que describe la historia de la organización (programa) en tanto la documentación de sus antecedentes. Información periodística: Notas periodísticas y de opinión con respecto al Programa y la Organización a la que pertenece (Secretaría de Bienestar).
Fase Genealógica	Va más allá de lo histórico. Observa la singularidad de los eventos superficiales.	Lectura de los documentos, estudio de los discursos que se desarrollan en y alrededor de. Se observan 3 elementos: Herrkuf.- Hablar de la fuente-origen. Entsebung.-emergencia, el punto de surgimiento. Wirkle (Historia real o efectiva).	De acuerdo con Foucault (2017) se analiza: 1.- El uso de la parodia y destructor de la realidad.2.- El uso deductivo y destructor de una identidad que se opone a la historia-origen. 3.- El uso destructor de verdad que se opone a la historia-conocimiento. Se elabora un análisis interpretativo y descriptivo de los mismos documentos que en la arqueología. Los documentos, contextos, factores y elementos en su análisis en conjunto.	Entrevistas: Testimonios de quienes participan en el desarrollo del programa. Observación: Análisis de los contextos. Cruce de información.- Interpretación de todos los elementos con el cruce teórico.
Elaboración propia retomando a Foucault (1992), Nietzsche (2017) y Foucault (2017)				

3.4.3 Esquema de investigación

Tabla 3.2.- Esquema de Investigación							
Pregunta general de Investigación	Pregunta específica de Investigación	Objetivo general de Investigación	Objetivo Específico de Investigación	Aspecto teórico por estudiar	Elementos por estudiar	Fase del método	Herramienta de investigación
¿Cómo se desarrolla el discurso estratégico del programa sembrando vida?	¿Cómo se desarrolla la historia del Programa Sembrando Vida?	Analizar el discurso estratégico desde la genealogía de un gobierno entrante que repercute en una organización como la Secretaría del Bienestar a través de sus estrategias específicas en Programas, en este caso del Programa Sembrando Vida.	Describir la historia del programa Sembrando Vida y por tanto de la Secretaría de Bienestar desde un punto de vista genealógico.	Historia y Contra Historia del Programa Sembrando Vida	Desarrollo cronológico de los eventos antes y después del inicio del Programa observando las organizaciones, programas que lo anteceden.	Fase arqueológica Fase genealógica	Revisión documental. Entrevista. Observación Notas periodísticas
	¿Cómo se desarrollan los discursos que se elaboran en y alrededor del programa?		Describir el discurso estratégico que se desarrolla en y alrededor del programa Sembrando Vida, en donde se implica a la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	Discurso y Contra discurso de Sembrando Vida	Las unidades discursivas, las formaciones, la formación de objetos, la formación de modalidades enunciativas y la formación de conceptos.	Fase arqueológica Fase genealógica	Revisión documental. Entrevista. Observación Notas periodísticas
	¿Cómo se desarrolla la estrategia del Programa Sembrando Vida?		Describir el desarrollo del Programa Sembrando Vida como estrategia de la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	Estrategia	Objetivo del Programa. Líneas de acción principales para desarrollar el programa	Fase arqueológica y Fase genealógica	Revisión documental. Entrevista. Observación. Notas periodísticas
Elaboración propia.							

Dentro de la tabla 3.2 se relaciona a la pregunta general de investigación las preguntas específicas y objetivo general y específico, determinando que elementos teóricos que son la parte importante de cada pregunta y como será analizando, especificando los elementos a revisar, la fase metodológica a la que corresponde además de las herramientas pertinentes para resolver las preguntas de investigación.

3.5.- Diseño de herramientas de investigación

Cómo ya se mencionó en el cuadro anterior se utilizará dentro de esta investigación el análisis documental, la entrevista semiestructurada y la observación. En este apartado describiremos las herramientas a utilizar.

3.5.1.- Análisis documental.

En este caso se buscará la información en dos vertientes. La primera de la información oficial formal de la organización, la cual nos ayudara a reconocer las características de la Secretaría de Bienestar y del programa en específico, así como los antecedentes de esta, a través de los documentos legales y administrativos de su conformación. Acuerdos, Decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación, Plan Nacional de Desarrollo, Leyes, Manuales de Organización, Procedimientos, Lineamientos, Reglamentos y Comunicados. Con esta información se describirá el discurso oficial, en comparación con el de la organización que le precede, además de la construcción de un análisis con las tipologías de Mintzberg, donde se describirá la estrategia. La historia se describirá con la ayuda de estos documentos.

La segunda parte de la información, serán los discursos que se generan alrededor de la nueva administración, la secretaría y el Programa, desarrollados a través de las notas periodísticas publicadas desde que el programa inicio operaciones, donde se dará voz a los posicionamientos en contra y a favor.

3.5.2.- Diseño de entrevista semiestructurada

Se realizarán tres tipos de entrevistas, la primera que se dirigirá al personal administrativo del programa, en específico a los Directores de Dirección (Tabla 3.3). La segunda, al personal de territorio: Coordinador regional, Coordinador Territorial, Especialistas y Facilitadores, Técnicos Sociales, Técnicos Productivos y becarios (Tabla 3.4). La cuarta entrevista será a los sujetos de derecho, es decir a los productores (Tabla 3.5).

Tabla 3.3.- Preguntas de la entrevista semiestructurada a los Directores de Dirección	
Objetivo específico	Preguntas
Recabar datos generales	Nombre del puesto: ¿Cuánto tiempo lleva en la Secretaría de Bienestar? Funciones que se realizan en el puesto
Inferir la historia del programa Sembrando Vida y por tanto de la Secretaría de Bienestar desde un punto de vista genealógico.	Desde tu punto de vista ¿Cuál es el origen del programa Sembrando Vida? ¿Quiénes le dieron nombre al Programa Sembrando Vida? ¿Quiénes dieron origen al programa sembrando Vida? ¿Qué antecedentes tiene este programa? ¿Qué diferencia existe entre la SEDESOL y la Secretaría de Bienestar?
Reconocer el discurso estratégico que se desarrolla en y alrededor del programa Sembrando Vida, donde se implica a la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	¿En que se basa el criterio de gobierno de la 4T? Desde tu perspectiva ¿Cuál sería la característica principal de este gobierno? Desde tu perspectiva ¿Qué diferencias hay entre esta administración y las anteriores?
Reconocer desarrollo del Programa Sembrando Vida como estrategia de la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	¿Qué es lo que hace en el día a día en el programa? ¿Qué resultados se han obtenido? ¿Cuáles son los obstáculos a los que se ha enfrentado el programa? ¿Cuáles son los aspectos por mejorar del programa? ¿A nivel profesional y personal que le ha dejado trabajar en el programa?
Elaboración propia.	

Tabla 3.4.- Preguntas de la entrevista semiestructurada en campo	
Objetivo específico	Preguntas
Recabar datos generales	<p>Nombre:</p> <p>Tiempo dentro del puesto:</p> <p>¿Cuál es su formación académica, trabajos de titulación y experiencia profesional antes de trabajar en el programa?</p> <p>¿Dónde ha radicado usted?</p> <p>¿Cuál es el objetivo principal de su puesto dentro del programa?</p> <p>¿Cuáles son sus funciones?</p>
Inferir la historia del programa Sembrando Vida y por tanto de la Secretaría de Bienestar desde un punto de vista genealógico.	<p>¿Cuál es el objetivo de la Secretaría de Bienestar?</p> <p>Desde tu punto de vista ¿Cuál es el origen del programa Sembrando Vida?</p>
Reconocer el discurso estratégico que se desarrolla en y alrededor del programa Sembrando Vida, en donde se implica a la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	<p>¿En que se basa el criterio de este gobierno?</p> <p>¿Cuáles son las premisas del programa?</p>
Reconocer el desarrollo del Programa Sembrando Vida como estrategia de la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	<p>¿Qué resultados se han obtenido en el Programa?</p> <p>¿Cuáles son los obstáculos que ha encontrado para su trabajo dentro del programa?</p> <p>¿Cuáles son las principales experiencias que podría relatar de su trabajo?</p> <p>¿A nivel profesional y personal que le ha dejado trabajar en el programa?</p>
Elaboración propia	

Tabla 3.5.- Preguntas de la entrevista semiestructurada a los receptores del Programa o Sujetos de derechos.	
Objetivo específico	Preguntas
Inferir la historia del programa Sembrando Vida y por tanto de la Secretaría de Bienestar desde un punto de vista genealógico.	Dirigidas a reconocer su historia de vida y la relación con el programa.
Reconocer el discurso estratégico que se desarrolla en y alrededor del programa Sembrando Vida, en donde se implica a la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	Dirigidas a comprender su perspectiva y visión del programa.
Reconocer el desarrollo del Programa Sembrando Vida como estrategia de la Secretaría de Bienestar, desde un punto de vista genealógico.	Dirigidas a reconocer su percepción del beneficio del programa en su día a día.

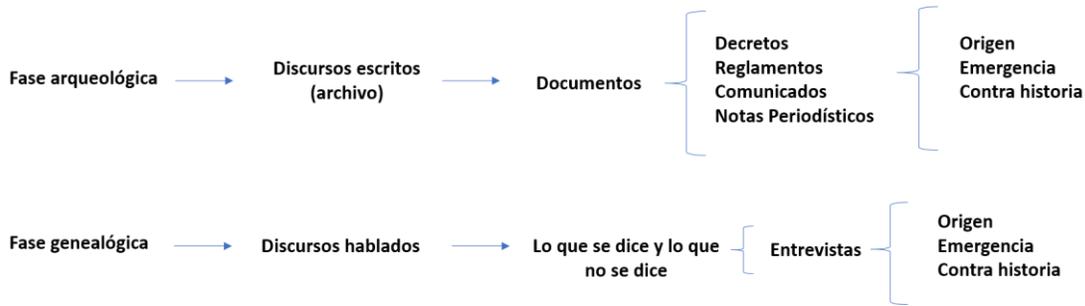
3.5.3.- Esquema de Observación.

Esta herramienta será implementada al momento de realizar el estudio de caso a través de la observación directa al efectuar la entrevista, tomando en cuenta los diversos factores que influyen en la estrategia, la historia y el discurso del programa sembrando vida dentro de la Secretaría de Bienestar.

3.6.- Esquema de análisis a implementar.

Para realizar el análisis de la información recabada en los documentos, entrevistas y observación utilizaremos un esquema específico, en el que tomaremos en cuenta la fase arqueológica y genealógica, como lo mostramos a continuación en la figura 3.1. Donde se especifica los documentos a analizar y los aspectos que se comprenderán a través de ellos que en esencia son 3: el origen, la emergencia y la contra historia que se desarrolla a la par del programa. Este esquema nos ayuda a observar que aspectos serán revisados y que herramienta será utilizada.

Figura 3.1.-Fases de Análisis



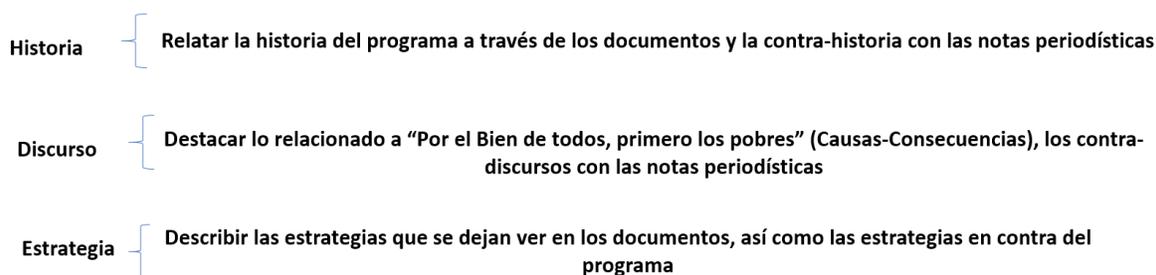
Ahora, en la figura 3.2 establecemos cuales son las variables de análisis que estamos revisando: la historia, el discurso y la estrategia. Para la historia observamos en tanto la de la Secretaria de Bienestar, tomando en cuenta a su antecesor la Secretaría de Desarrollo Social y la del Programa Sembrando Vida, observando los programas similares en anteriores administraciones. Para el caso del discurso nos centramos en: “Por el bien de todos, primero los pobres”. La estrategia nos evocaremos a aquella que se desarrolla en específico a través de los discursos derivados.

Figura 3.2 Variables de Análisis



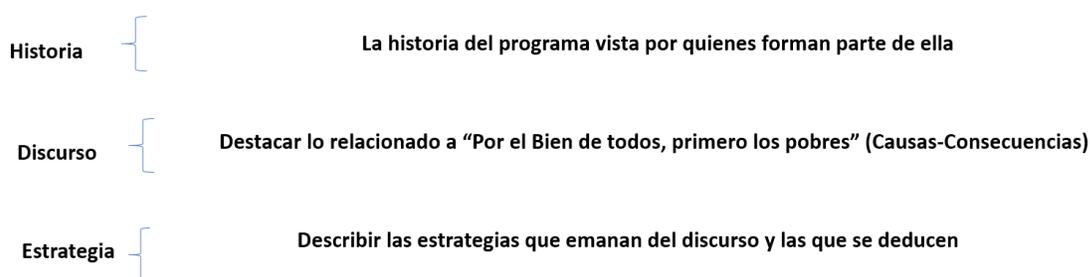
Tomando en cuenta las variables se define como estas se retomarán para realizar lo que llamaremos la fase arqueológica, que pertenece al análisis documental. La historia será analizada con los documentos oficiales y la contra historia con las notas periodísticas. El discurso se analizará observando la respuesta de “Por el Bien de todos, primero los pobres”, ya con las estrategias se describirá las que se observan en los documentos, pero también dar cuenta de las que se llevan a cabo en contra del discurso y por tanto del programa analizado.

Figura 3.3.- Fase arqueológica: Análisis Documental



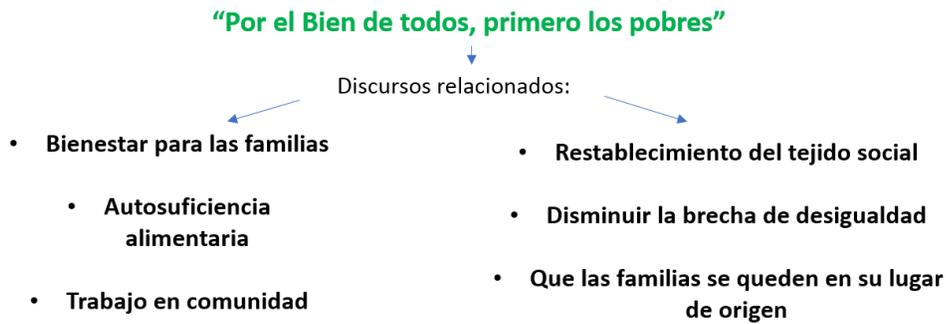
En la fase genealógica (Figura 3.4) que es el análisis de las entrevistas, también se retoman las tres variables. Para la historia, observaremos como esta es relatada tanto por las personas que trabajan en el programa y por los sembradores, tomando en cuenta como ellos se describen a través de ella. Para el caso del discurso se destacará lo relacionado a “Por el bien de todos, primero los pobres”, especificando en otras frases y aspectos que se describirán más adelante. En la variable de estrategia se describirá como emanan estas, como las describen y las que se deducen.

Figura 3.4.- Fase genealógica: Análisis de las entrevistas



Para el análisis de la historia se buscará hacer contra punteo con la contra historia, y al mismo tiempo estudiar los discursos que se desarrollan a través de ella. De la variable del discurso, se tendrá en cuenta un discurso principal que ya hemos mencionado, como se muestra en la figura 3.5.

Figura 3.5.- Discurso



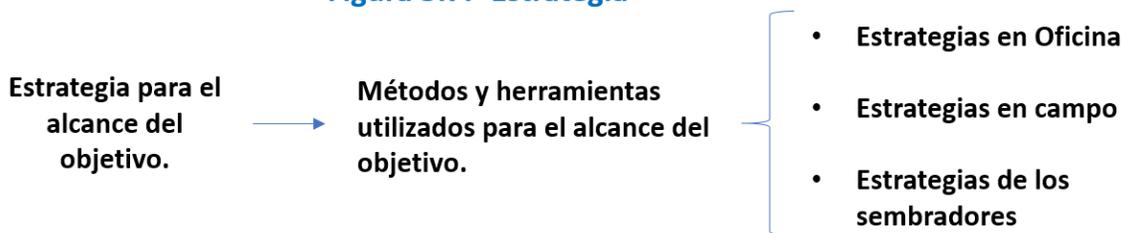
En este mismo sentido también estudiaremos los contra discursos que se suscitan alrededor del programa como lo mostramos en la figura 3.6 que mencionamos a continuación.

Figura 3.6.- Contra Discurso



Para la variable de estrategia, se estudiarán los métodos y herramientas que realizan desde las oficinas, las personas que trabajan en territorio y los sembradores para el alcance del objetivo del programa, lo que ilustramos en la figura 3.7.

Figura 3.7.- Estrategia



A partir de esto, se definirán aquellos discursos que persiguen el objetivo del programa, se analizarán las causas-consecuencias de estos y los procesos que viven quienes forman parte de ellos, en tanto la historia del programa.

4.- Estudio de caso

El caso propuesto para este trabajo es el Programa Sembrando Vida, que es una de las estrategias implementadas en la Secretaría de Bienestar para llevar a cabo los objetivos del gobierno entrante que promovía desde su discurso de campaña “Por el bien de todos, primero los pobres”. En principio, mencionaremos los antecedentes del Programa y la Secretaría con su antecesor directo la Secretaría del Desarrollo Social (SEDESOL de ahora en adelante). La describiremos en tanto un encuadre teórico de su diseño a partir de Mintzberg, en comparativa con lo que sucedía en la extinta SEDESOL, esto con la finalidad de analizar las características que ostenta, además se describirá la estructura y funcionamiento del Programa. Aunado a esto relataremos los comunicados oficiales y las notas periodísticas del Programa y la Secretaría, observando los relatos más relevantes que formaran parte del análisis.

4.1.- Antecedentes.

Comenzaremos por relatar los antecedentes de la Secretaría del Bienestar, con la historia de la SEDESOL, que es su antecesora, además se establecerán los antecedentes de los programas dedicados a la pobreza y el agro de manera simultánea, tanto los emanados desde la Secretaría relacionada a la agricultura, como los que emanan de la del Desarrollo Social. Después de esto, se hablará del Plan Nacional de Desarrollo, que es el documento donde se enuncian los objetivos del gobierno entrante.

4.1.1 Antecedentes de la Secretaría: SEDESOL.

El antecedente de la Secretaria de Bienestar es la Secretaría del Desarrollo Social que fue creada en 1992, es necesario decir que antes de la SEDESOL no existía una secretaría que tuviera la función del desarrollo o bienestar social. A esta secretaría se le asignaron las atribuciones que con anterioridad tenía la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y la Secretaría de Programación y Presupuesto, quienes eran las responsables de la operación del Programa Nacional de Solidaridad, en una sola dependencia, de esta manera heredan a la SEDESOL las

atribuciones para formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social en el país (Meza, 2019).

La SEDESOL, se origina mediante el decreto en el que se reformaron, adicionaron y derogaron los artículos de la Ley de Administración Pública Federal que posibilitaron su creación, donde se declaró que esta se encargaría de formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social, y en particular la de asentamientos humanos, desarrollo regional y urbano, vivienda y ecología (Diario Oficial de la Federación, 1992). Esta Secretaría fungió por 5 sexenios en diferentes administraciones.

Durante el sexenio de Carlos Salinas, que fue quien orquestó la creación de esta Secretaría, llevo uno de sus programas bandera del sexenio, el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL de ahora en adelante), el que sustentaba la idea de abatimiento a la pobreza (Meza, 2019). Fueron 2 personas quienes encabezaron esta Secretaría, Luis Donald Colosio de 1992 a 1993 y Carlos Rojas Gutiérrez de 1993 a 1994. En el caso del siguiente al mando del ejecutivo en el periodo de 1994 al 2000, Ernesto Zedillo planteo dentro de los objetivos principales en la SEDESOL: “el impulsar el desarrollo sustentable de México y elevar la calidad de vida de sus habitantes para iniciar una nueva era de justicia social” (Presidencia de la República, 1999), en tanto, esta era la línea sobre la que se trabajaba, la búsqueda de combatir la pobreza extrema y la marginación. Los encargados del despacho en este periodo fueron Carlos Rojas Gutiérrez (1994 -1998), Esteban Moctezuma Barragán y Carlos Jarque Uribe (1999 - 2000).

En el siguiente sexenio de los años 2000 a 2006, encabezado por Vicente Fox Quezada, el objetivo de esta dependencia dentro del Plan Nacional de Desarrollo era: “la reducción de la pobreza, razón por la cual todos los programas están diseñados con ese propósito” (Sedesol. Quinto informe de labores., 2005). Es también dentro del Plan Nacional de Desarrollo Social donde se propone tres objetivos más: el primero, centrado en generar igualdad de oportunidades para los

grupos más pobres y vulnerables. El segundo, en apoyar el desarrollo de las capacidades de las personas en condición de pobreza, y por último fortalecer el tejido social a través de fomentar la participación y el desarrollo comunitario (Sedesol. Quinto informe de labores., 2005). Dichos objetivos estaban ligados a las funciones de la SEDESOL. Para este periodo existió solo un cambio de Josefina Vázquez Mota (2000 - 2006) a Ana Teresa Aranda Orozco (2006).

Para el sexenio de Felipe Calderón (2006-2012), dentro de su informe de rendición de cuentas se reporta como objetivo principal el que la SEDESOL materializará el Desarrollo Humano Sustentable, que era el principio rector del Gobierno Federal plasmado en el PND, dentro del mismo se buscaba mejorar las condiciones de vida de los más pobres y, en general, de todos los mexicanos, a través de cinco ejes de acción: Estado de Derecho y Seguridad, Economía Competitiva y Generadora de Empleos, Igualdad de Oportunidades, Sustentabilidad Ambiental y Democracia Efectiva y Política Exterior Responsable (Secretaría de Desarrollo Social, 2012). La cabeza de esta Secretaría se sostuvo en tres personas, de 2006 a 2008 en Beatriz Zavala Peniche, de 2008 a 2009 Ernesto Cordero Arroyo y de 2009 a 2012 Heriberto Félix Guerra.

En el sexenio de 2012 a 2018, dirigido por Enrique Peña Nieto, tenía como objetivo para la SEDESOL: “lograr que el desarrollo genere oportunidades para todos, con el fin de que cualquier mexicana o mexicano, sin importar su lugar de nacimiento, condición socioeconómica u origen étnico, pueda desarrollarse plenamente” (Presidencia de la República, 2018). Uno de los discursos principales de este gobierno era “Lograr un México Incluyente”, buscando esto a través de la incorporación de millones de personas, a sus familias y a sus comunidades a una vida digna, entendiendo que este era uno de los principios que guiaban la administración citada (Presidencia de la República, 2018). Este último periodo lo llevaron Rosario Robles Berlanga (2012 - 2015), José Antonio Meade Kuribreña (2015 - 2016), Luis Enrique Miranda Nava (2016 - 2018) y Eviel Pérez Magaña.

En la siguiente tabla se resumen los periodos de gobierno y objetivos de la secretaría, observando así de manera más clara las diferencias entre la finalidad que perseguía la secretaria en determinados periodos.

Tabla 4.1.-Historía de SEDESOL			
Representante del Ejecutivo	Sexenio	Secretarios de Estado	Objetivo de la Secretaría
Carlos Salinas de Gortari	1988-1994	Luis Donaldo Colosio (1992-1993) Carlos Rojas Gutiérrez (1993-1994)	Abatimiento a la pobreza.
Ernesto Zedillo Ponce de León	1994-2000	Carlos Rojas Gutiérrez (1994 – 1998) Esteban Moctezuma Barragán Carlos Jarque Uribe (1999 - 2000)	“el impulsar el desarrollo sustentable de México y elevar la calidad de vida de sus habitantes para iniciar una nueva era de justicia social” (Presidencia de la República, 1999)
Vicente Fox Quezada	2000-2006	Josefina Vázquez Mota (2000 - 2006) a Ana Teresa Aranda Orozco (2006).	“la reducción de la pobreza, razón por la cual todos los programas están diseñados con ese propósito” (Sedesol. Quinto informe de labores., 2005)
Felipe Calderón Hinojosa	2006-2012	2006 a 2008 en Beatriz Zavala Peniche, de 2008 a 2009 Ernesto Cordero Arroyo y de 2009 – 2012 Heriberto Félix Guerra	Se buscaba mejorar las condiciones de vida de los más pobres y, en general, de todos los mexicanos, a través de cinco ejes de acción: Estado de Derecho y Seguridad, Economía Competitiva y Generadora de Empleos, Igualdad de Oportunidades, Sustentabilidad Ambiental y Democracia Efectiva y Política Exterior Responsable (Secretaría de Desarrollo Social, 2012).
Enrique Peña Nieto	2012-2018	Rosario Robles Berlanga (2012 - 2015), José Antonio Meade Kuribreña (2015 - 2016), Luis Enrique Miranda Nava (2016 - 2018) y Eviel Pérez Magaña.	“lograr que el desarrollo genere oportunidades para todos, con el fin de que cualquier mexicana o mexicano, sin importar su lugar de nacimiento, condición socioeconómica u origen étnico, pueda desarrollarse plenamente” (Presidencia de la República, 2018).
Elaboración propia a partir de la información citada.			

Dicha Secretaría, se rigió por la Ley General de Desarrollo Social que tuvo sus últimas reformas el 25 de Junio de 2018 (Diario Oficial de la Federación, 2018a), además del Reglamento Interior de la Secretaría del Desarrollo Social con la última reforma en abril de 2018 (Diario Oficial de la Federación, 2018c), así como el Manual de Organización general de la Secretaría del Desarrollo Social (Diario Oficial de la Federación, 2018b). En estos últimos, se establecieron las directrices de

funcionamiento, las direcciones, subdirecciones, así como procesos asociados a las funciones, además, de los diversos lineamientos pertinentes para los programas relacionados a esta organización.

Es necesario también hablar brevemente de algunas de las controversias que vivió esta Secretaría, entre ellas se ha criticado el tipo de objetivos y formas de proceder que han llevado a cabo en las políticas y programas, otras relacionadas con el protagonismo de sus Secretarios de Estado, utilizando esta como un mecanismo de proyección hacia una candidatura presidencial. Sin dejar de hablar del carácter clientelar de esta dependencia o de los grandes desvíos de recursos a través de ella.

En la revista Nexos Silvia Elena Meza (2019), con motivo del aniversario luctuoso de Colosio, recuerda que fue el primer secretario de la SEDESOL, enmarcando esto en su posterior candidatura, siendo el primero que llevaría este distintivo en su carrera política, junto con el Josefina Vázquez Mota, Ernesto Cordero o José Antonio Meade, quienes formarían parte del grupo de titulares que emprenderían una candidatura presidencial. Además de este dato curioso, debemos enfocarnos en mencionar que de acuerdo con Meza (2019) esta secretaría sería juzgada por tener manejos clientelares para las campañas, con los programas que deberían buscar la disminución de las brechas de desigualdad.

La bandera con la que se fundó sería con la del programa PROSPERA, esto dentro del gobierno de Carlos Salinas de Gortari a la entrada del modelo neoliberal, este programa clave tendría continuidad en el gobierno de Ernesto Zedillo, ambos jefes del ejecutivo emanados del Partido Revolucionario Institucional (PRI de ahora en adelante). Hector Villareal (2012) en Letras Libres, realiza un análisis de las administraciones del cambio de gobierno en el año 2000, encabezadas por el Partido Acción Nacional (PAN de ahora en adelante), calificando la administración de Vicente Fox, con respecto a SEDESOL como improvisada, y en el caso de Felipe Calderón, como una secretaría que sumaba familias a los programas, a más de disminuir las brechas de desigualdad, encontrando que en estos 12 años existió

más una tendencia a ser un organismo que administraba la pobreza, a uno que la aminorara.

Se tiene evidencia de que la SEDESOL es vista cómo una secretaría que fomentaba la compra de votos. Una de las noticias más recientes del último sexenio se relaciona al desvío de recursos en este organismo en la administración de Rosario Robles en 2012 esto detectado por la Auditoría Superior de la Federación (Forbes Política, 2018). La Secretaría aquí descrita guarda una historia de acontecimientos que permiten comprender sus objetivos por periodo, cambios y las consecuencias, que tienen consecuencias en la recién renombrada Secretaría de Bienestar.

4.1.1.1. Atribuciones, Misión, Visión, Objetivos, y Estructura de la SEDESOL

Hasta el sexenio pasado la SEDESOL, estaba regida por principios específicos que no se modificaron radicalmente en relación con la Secretaría de Bienestar y que es necesario nombrarlos. Las atribuciones de esta Secretaría como ya lo mencionamos se sustentan en la Ley del General de Desarrollo Social, pero también en el manual de organización y son las que se enlistan a continuación:

I.-Fortalecer el desarrollo, la inclusión y la cohesión social en el país mediante la instrumentación, coordinación y seguimiento, en términos de ley y con los organismos respectivos, de las políticas siguientes:

a) Combate efectivo a la pobreza;

b) Atención específica a las necesidades de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos y marginados de las áreas urbanas, y

c) Atención a los derechos de la niñez; de la juventud; de los adultos mayores, y de las personas con discapacidad;

II. Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social para el combate efectivo a la pobreza;

III. Coordinar las acciones que incidan en el combate a la pobreza fomentando un mejor nivel de vida, en lo que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos estatales y municipales, buscando en todo momento propiciar la simplificación de los procedimientos y el establecimiento de medidas de seguimiento y control;

IV. Fomentar las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil;

V. Evaluar la aplicación de las transferencias de fondos a Entidades Federativas y Municipios, y de los sectores social y privado, que se

deriven de las acciones e inversiones convenidas en los términos de este artículo;

VI. Coordinar, concretar y ejecutar programas especiales para la atención de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos de las áreas urbanas, para elevar el nivel de vida de la población, con la intervención de las dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales y, con la participación de los sectores social y privado;

VII. Impulsar políticas y dar seguimiento a los programas de inclusión social y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes, en coordinación con las dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, así como de los diferentes niveles de gobierno;

VIII. Elaborar políticas públicas y dar seguimiento a los programas de apoyo e inclusión de los jóvenes a la vida social participativa y productiva;

IX. Impulsar las políticas públicas y dar seguimiento a los programas de inclusión y atención de los adultos mayores y sus derechos;

X. Fomentar las políticas públicas y dar seguimiento a los programas que garanticen la plenitud de los derechos de las personas con discapacidad;

XI. Impulsar a través del Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada políticas públicas en materia de asistencia social e integración familiar, en coordinación con el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia;

XII. Promover la construcción de obras de infraestructura y equipamiento para fortalecer el desarrollo e inclusión social, en coordinación con los gobiernos de las Entidades Federativas y municipales y con la participación de los sectores social y privado;

XIII. Asegurar la adecuada distribución, comercialización y abastecimiento de los productos de consumo básico de la población de escasos recursos, con la intervención que corresponde a la Secretaría de Economía, así como a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; bajo principios que eviten el uso o aprovechamiento indebido y ajenos a los objetivos institucionales;

XIV. Formular, conducir y evaluar la política de fomento y desarrollo del sector social de la economía;

XV. Fomentar la organización y constitución de toda clase de sociedades cooperativas, cuyo objeto sea la producción industrial, la distribución o el consumo, y

XVI. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos (Diario Oficial de la Federación, 2018f).

En tanto la misión de la Secretaría de Desarrollo Social es:

Contribuir a la construcción de una sociedad en la que todas las personas, sin importar su condición social, económica, étnica, física o de

cualquier otra índole, tengan garantizado el cumplimiento de sus derechos sociales y puedan gozar de un nivel de vida digno, a través de la formulación y conducción de una política de desarrollo social que fomente la generación de capacidades, un entorno e ingreso decoroso, así como la participación y protección social, privilegiando la atención a los sectores sociales más desprotegidos (Diario Oficial de la Federación, 2018f)

Mientras que su visión era:

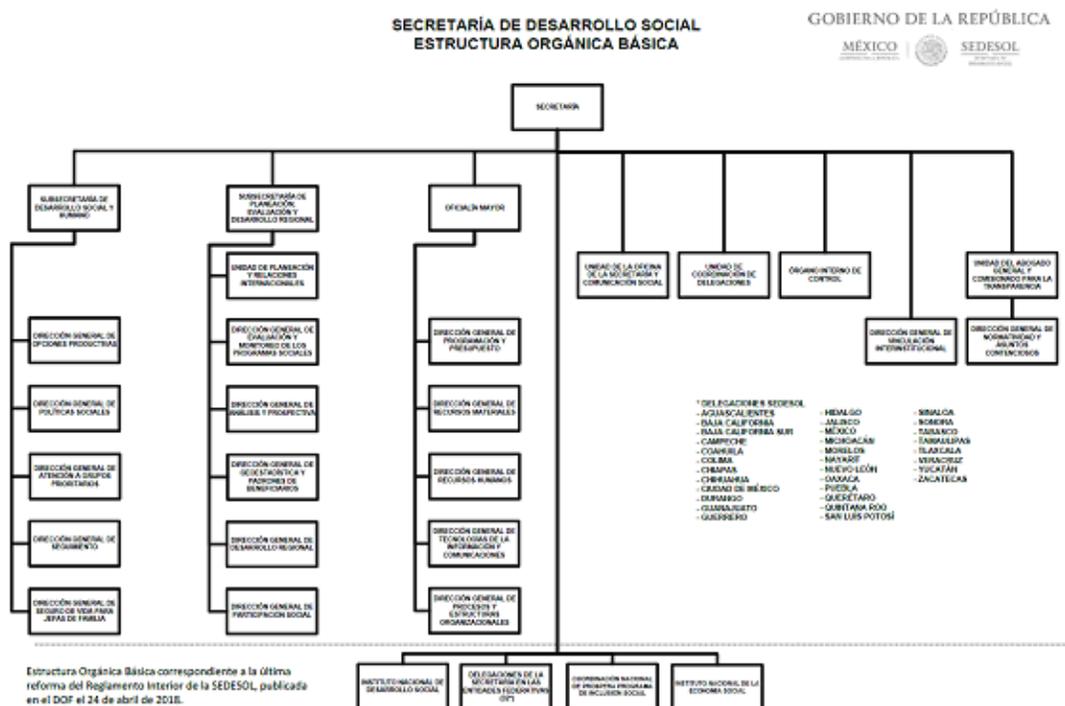
México es un país incluyente, con cohesión social y que cuenta con un desarrollo sustentable, en el que las políticas de protección social sólidas y diferenciadas permiten que las personas de los sectores sociales más desprotegidos ejerzan efectivamente todos sus derechos y se desarrollen en igualdad de condiciones en el ámbito personal, comunitario y productivo (Diario Oficial de la Federación, 2018f)

Con relación a sus Objetivos Generales en el Manual de Organización (2018f)

1. Diseñar y conducir la política de desarrollo social para que los programas y acciones que de ésta se desprendan incidan integral y efectivamente en el combate a la pobreza y operen dentro de un marco legal que permita la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados.
2. Desarrollar y ejecutar programas y acciones de atención a la pobreza, vulnerabilidad y exclusión social que permitan a los sectores más desprotegidos el cumplimiento efectivo de sus derechos sociales promoviendo políticas diferenciadas de atención de acuerdo a sus necesidades.
3. Fortalecer la cohesión social a través del fomento de la participación social y comunitaria para desarrollar vínculos que ayuden a generar una sociedad incluyente, igualitaria, solidaria e involucrada en los procesos de planeación, ejecución y vigilancia de las políticas y acciones de desarrollo social.
4. Fomentar el bienestar económico mediante la implementación y coordinación de estrategias que generen aumenten y fortalezcan actividades productivas para los sectores sociales más desprotegidos, que les permitan generar mejores ingresos para superar su condición de pobreza y marginación.
5. Contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos estatales y municipales, así como de las organizaciones de la sociedad civil a través de la generación y transferencia del conocimiento, el desarrollo de esquemas conjuntos de atención a los sectores más desprotegidos y la coordinación de acciones.
6. Desarrollar y ejecutar políticas organizacionales que permitan contar con recursos materiales suficientes, tener recursos humanos debidamente capacitados y vincular las necesidades de la política social

y de los sectores sociales más desprotegidos con el proceso de programación y presupuestación, para el desarrollo eficiente y efectivo de las acciones del Sector.

En el caso de la misión, visión, y objetivos se recopilan del Manual de Organización (2018f) en su última actualización en el sexenio anterior al presente, en que esta organización fungió como Secretaría de Desarrollo Social. A continuación, presentamos el organigrama de esta.



4.1.2 Antecedentes de programas dirigidos a la pobreza y el agro

En este apartado realizaremos un ejercicio de análisis de los programas anteriores al que queremos estudiar, la que elaboraremos en dos vertientes. En principio revisaremos los programas relacionados a la pobreza y el agro en la Secretaría de Agricultura, en este sentido comenzaremos por relatar la breve historia de la secretaría para describir la situación del campo a principios del siglo XX, para al final adentrarnos a las diversas medidas gubernamentales y programas derivados en dicha dependencia enfocados al agro y la situación de pobreza. En un segundo momento, hablaremos en específico de los programas emanados en la antecesora de la Secretaría de Bienestar, es decir la Secretaría de Desarrollo Social. En ambos

casos, se buscará que el objetivo este en apoyar a las comunidades en situación de pobreza en el campo con proyectos agrícolas y/o forestales, que es el fin del programa Sembrando Vida.

4.1.2.1 Políticas y programas operados desde la Secretaría centrada en Agricultura

En el informe a los 100 años de la constitución, donde se realizó el análisis histórico de diversas secretarías, se expone la historia de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (Sagarpa de ahora en adelante), a la que actualmente se le denomina Sader, la cual está enfocada en el desarrollo rural en general. Es en 1917, cuando se expide la Ley de Secretarías donde se incluye la Secretaría de Agricultura y Fomento, que sería el precedente de la antes ya mencionada. Dicha secretaría, guarda dentro de sus objetivos el apoyo al sector agropecuario, en donde se incluía aquellos que se encuentran en situación de marginalidad (Calzada & Rocatti, 2017).

Con respecto a la evolución de las Secretarías debemos decir que es en 1917 cuando la Ley de Secretarías de Estado adicionó a la Secretaría las funciones de dotación de tierras y fraccionamiento de latifundios y, por reformas a la ley, en diciembre del mismo año, se le denominó Secretaría de Agricultura y Fomento, y se le agregó la función de restitución de tierras. En el transcurso de los años se le fueron agregando otras facultades, dependiendo de las necesidades que vivía el país, entre los cambios principales esta la adición de las funciones forestales y de caza en 1937. Más tarde para 1982, la publicación del reglamento de la Secretaría en 1983, adquiere ya de manera explícita la función de apoyo al desarrollo rural, y en 1994 se establece la Dirección General de Inspección Fitosanitaria. Es en el año 2006 cuando queda definido su nuevo reglamento (Calzada & Rocatti, 2017).

Para comenzar a hablar de la historia de los programas es importante decir que a principios del siglo XX, la agricultura tenía un importante papel en la economía mexicana, pero este, no beneficiaba a los trabajadores, sino a los hacendados en

un modelo de trabajo en el que ellos eran quienes obtenían las mayores ganancias del campo, manteniendo así al 67% de la población agrícola en condiciones cercanas a la esclavitud en 1910, este tipo de situaciones fueron las que detonaron el inicio de la revolución mexicana. Cuando esta finalizó, dio inicio la guerra de Cristera que concluiría en 1929 al inicio de la crisis, lo que significó también problemas en el sector agropecuario (Uribe, 2014).

Es en el gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940) cuando se pone parcialmente en operación algunos de los principios bandera de la revolución, con relación al fin agrícola, repartió 20 millones de hectáreas y permitió el modelo de producción ejidal, además de comprar las cosechas a los campesinos y vender a precios subsidiados en zonas urbanas (Uribe, 2014). A pesar de estas medidas, y derivado de que en el sexenio de Manuel Ávila Camacho en 1940 se tomará la decisión de fortalecer los sectores industriales y de servicios, el campo se ve relegado. En el sexenio de Miguel Alemán (1946-1952) disminuyó la propiedad de carácter ejidal, mientras que en el sexenio de Ruiz Cortines (1952-1958), en general la reforma de carácter agrario se vio desacelerada, lo que cambió en el periodo de López Mateos (1958-1964), quien buscó realizar una reforma agraria integral, en la que además del apoyo directo a la actividad, se reforzara con apoyo a la educación y salud (Camacho, 2014).

De acuerdo con el informe realizado por Calzada y Rocatti (2017), para 1960 el 50% de la población en México vivía en comunidades rurales y más de la mitad dedicaba sus actividades al sector primario. Para 1971, en el periodo de Echeverría Álvarez el sector agrario registró el mayor crecimiento en empresas y organismos paraestatales, de manera que aumentó la intervención estatal en este sector, además, de que se publicó la Ley Federal de la Reforma Agraria (Camacho, 2014). Dicha reforma, es significada como un importante mecanismo de justicia social, en ese mismo año nace el Programa de Unidades Agroindustriales para la Mujer Campesina, una política que tenía como objetivo a la mujer rural (Calzada & Rocatti, 2017).

Durante la gestión de López Portillo (1976-1982) una de las mayores preocupaciones fue la organización económica de los productores agropecuarios, a lo que se denominó la segunda etapa de la reforma agraria, dentro de este sexenio entre los años de 1980 y 1982 se implementó el programa Sistema Alimentario Mexicano (SAM), cuyos objetivos eran dar un impulso al sector agropecuario como parte fundamental de la economía mexicana. Pero, esto cambió en 1982 cuando se inició con la liberación de precios de los productos agropecuarios, con lo cual quedaron protegidos 300 productos básicos, además de que se suprimió el programa SAM y aumentó el intercambio de importaciones y exportaciones comerciales con Estados Unidos (Uribe, 2014).

En el siguiente periodo de Miguel de la Madrid (1982-1988), expide el Programa Sectorial Agrario, el Programa Nacional de Alimentación y el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral (Camacho, 2014), este último tenía el objetivo de constituir respuestas a las demandas planteadas en la consulta con las organizaciones del campo, estableciendo como prioridades el alcanzar la soberanía alimentaria en los productos de mayor demanda popular y lograr una mejor distribución del ingreso de la población rural (Camara de Diputados, 2012).

En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) a partir de la reforma al Artículo 27 de la Constitución el 6 de enero de 1992, se modificó sustancialmente el marco jurídico que regulaba el proceso de reparto de la tierra y los sistemas de propiedad, así como la impartición de justicia (Camacho, 2014). En este nuevo enfoque de apoyo al campo en México se creó el Programa de Apoyos Directos al Campo, mejor conocido como ProCampo, el cual tenía la visión de fortalecer al sector antes de la apertura comercial de los años siguientes, su objetivo inicial era apoyar a los productores de granos básicos para mejorar el nivel de ingreso de las familias rurales, principalmente de aquellos que destinan su producción al autoconsumo (Calzada & Rocatti, 2017).

Ya en el sexenio de Ernesto Zedillo (1994-2000) se genera el Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas, el cual se definía en seis líneas de acción, cada una constituida por un conjunto de acciones y actividades específicas: 1) vivienda y saneamiento ambiental, 2) salud y seguridad social, 3) alimentación y abasto, 4) educación, cultura y recreación, 5) empleo, capacitación y productividad, y 6) procuración de justicia. Que contaba con cinco instrumentos estratégicos: investigación, promoción social, coordinación institucional, concertación social, y programas y proyectos (Barrón, Hernández, & Enríquez, 2003). Dicho programa, buscaba mejorar el nivel de vida de los jornaleros y de sus familias, en tanto, se entendía que sus trabajos eran temporales, a través de la creación de redes que aseguraran el bienestar a través de diversas líneas de operación.

El siguiente sexenio llevado por Vicente Fox (2000-2006) se caracteriza de acuerdo con Uribe (2014) por la falta de atención a este sector, ya que el crecimiento económico se concentró principalmente en dos sectores: el de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones, y en el de servicios financieros. Para Rubio (2005), la política rural durante este sexenio se olvidaba de los pequeños productores para fortalecer a los empresarios, se redujo de manera importante los apoyos al sector, incluyendo el del programa PROCAMPO (puesto en marcha en el gobierno de Carlos Salinas), que se basaba en otorgar apoyos directos. De esta manera, los críticos del sexenio califican esta gestión como una que dio poca importancia a esta área de desarrollo, privilegiando al sector empresarial o a los grandes productores.

En tanto, ya en el periodo de Felipe Calderón (2006-2012), se originó un programa en específico junto con la FAO, el Proyecto Especial de Seguridad Alimentaria (PESA), con el que se promovió la construcción de estufas ahorradoras de leña, silos domésticos para granos de autoconsumo y cisternas para acopio de agua de uso doméstico, el desarrollo de proyectos para el cultivo de alimentos de autoconsumo, y la conformación de proyectos colectivos para la producción de alimentos y la venta de excedentes. Se activó en tres fases: 1.-La búsqueda de un

hogar saludable, 2.- En la producción y mejora de alimentos y 3.- La producción excedentaria de alimentos y, por consiguiente, la generación de ingresos adicionales (Mayorga, 2012). Este es el programa que se acercaba más a atender a la población rural en situación de marginalidad.

En el sexenio anterior llevado por Enrique Peña Nieto (2012-2018), continuo el programa que citamos anteriormente, el PESA, en el que además se originaron procesos de capacitación. La política para el campo en este periodo se centró en ofrecer diversos programas dirigidos a pequeños productores que estaban evocados a por ejemplo: la capacitación de jóvenes “Arráigate Joven Impulso Emprendedor”, la adquisición de maquinaria “Adquisición de maquinaria y equipo” o “Innovación y desarrollo tecnológico”, el apoyo en compra de semillas (SAGARPA, 2017), en muchos de los casos se buscaba apoyar a grupos de campesinos más que a las personas en específico.

En la tabla 4.2 se muestra de manera específica el histórico de las acciones y programas dirigidos al campo en los diferentes periodos, buscando que a través de esta se observe los cambios de enfoque en los distintos gobiernos.

Tabla 4.2.-Historico de programas en la Secretaría centrada en Agricultura		
Representante del ejecutivo	Periodo	Acciones o Programas.
Lázaro Cárdenas	1934-1940	Repartió 20 millones de hectáreas y permitió el modelo de producción ejidal, además de comprar las cosechas a los campesinos y vender a precios subsidiados en zonas urbanas (Uribe, 2014)
Manuel Ávila Camacho	1940-1946	Toma la decisión de fortalecer los sectores industriales y de servicios, el campo se ve relegado.
Ruiz Cortines	1952-1958	En general la reforma de carácter agrario se vio desacelerada.
López Mateos	1958-1964	Busco realizar una reforma agraria integral, en la que además del apoyo directo a la actividad, se reforzara con apoyo a la educación y salud (Camacho, 2014).

Gustavo Díaz Ordaz	1964-1970	50% de la población en México vivía en comunidades rurales y más de la mitad dedicaba sus actividades al sector primario
Echeverría Álvarez	1970-1976	Aumento la intervención estatal en este sector, además de que se publicó la Ley Federal de la Reforma Agraria. Nace el Programa de Unidades Agroindustriales para la Mujer Campesina, una política que tenía como objetivo a la mujer rural.
López Portillo	1976-1982	Se desarrolla el programa Sistema Alimentario Mexicano (SAM).
Miguel de la Madrid	1982-1988	Expide el Programa Sectorial Agrario, el Programa Nacional de Alimentación y el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral (Camacho, 2014).
Carlos Salinas de Gortari	1988-1994	Se creó el Programa de Apoyos Directos al Campo, mejor conocido como ProCampo.
Ernesto Zedillo	1994-2000	Se genera el Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas.
Vicente Fox	2000-2006	Este sexenio se caracteriza por la falta de atención a este sector Uribe (2014), la política rural durante este sexenio se olvidaba de los pequeños productores para fortalecer a los empresarios Rubio (2005)
Felipe Calderón	2006-2012	Se originó un programa en específico junto con la FAO, el Proyecto Especial de Seguridad Alimentaria (PESA),
Enrique Peña Nieto	2012-2019	La política para el campo en este periodo se centró en ofrecer diversos programas dirigidos a pequeños productores la capacitación de jóvenes "Arrígate Joven Impulso Emprendedor", la adquisición de maquinaria "Adquisición de maquinaria y equipo" o "Innovación y desarrollo tecnológico", el apoyo en compra de semillas (SAGARPA, 2017)
Elaboración propia a partir de la información citada en la tabla.		

La política dirigida al sector agropecuario operada desde esta Secretaría ha tenido altos y bajos, además de que se ha concentrado en el apoyo a los grandes productores, si bien han existido programas que buscan apoyar a la situación rural en marginalidad, se han centrado en buscar generar condiciones de bienestar mediante el asistencialismo. A continuación, hablaremos de los programas que emanan Secretaría del Desarrollo Social ahora del Bienestar.

4.1.2.2 Políticas y programas operados desde la Secretaría de Desarrollo Social ahora del Bienestar

El análisis de los programas de Desarrollo Social lo realizaremos a partir de 1992 que es cuando comienza a operar esta Secretaría. El primer sexenio fue el de Carlos Salinas (1988-1994), el cual se ve caracterizado por la entrada de un programa específico que iba dirigido a la reducción de la pobreza, el cual ya citamos en párrafos anteriores, el PRONASOL, dicho programa se dividía en atención a grupos específicos.

Durante el periodo de Ernesto Zedillo, se dio continuidad al PRONASOL, entre los programas generados está el de “créditos a la palabra”, el cual estaba enfocado a los cultivos de subsistencia principalmente de maíz y frijol, el que se otorgaba por medio de los Fondos de Solidaridad para la Producción, que estaba enfocado en la siembra de cultivos básicos, de esta manera el gobierno y los productores trabajaban en un marco de corresponsabilidad, en la que el Estado aportaba los recursos financieros y apoyo técnico, mientras que los campesinos se comprometían a dedicarse al cultivo de bienes básicos, de esta manera el acuerdo quedaba escrito en un instrumento jurídico a través del que se vigilaba el uso de los recursos y se elaboraban informes periódicos. Uno de los principales señalamientos al programa es la aparente inexistencia de un criterio para otorgar los recursos (Cordera & Lomelí, 1999).

Otro de los programas es el de Apoyo a Productores Forestales, el que tenía por objetivo “reforzar o ampliar la capacidad productiva de las organizaciones forestales”, dirigido principalmente a los indígenas y campesinos de bajos recursos, donde además de promover una cultura forestal más amplia, se considera que este tuvo éxito ya que se recuperó lo invertido. Otro de los programas importantes era el de jornaleros agrícolas, donde su principal objetivo era el de atender sus necesidades en tanto su ciclo migratorio, buscando incrementar la productividad, la modernización y el desarrollo de las comunidades rurales, propiciando la generación de participación social en Comités de Solidaridad, a través de la

construcción de redes de apoyo y capacitación en los periodos en que se encontraban sin trabajo activo en el campo (Cordera & Lomelí, 1999).

Otro de los programas generados en este sexenio es el de Fondos Regionales de Solidaridad que iba dirigido a financiar los proyectos de organizaciones y comunidades agrícolas con criterios de rentabilidad y de diversificación productiva, con la finalidad de crear una base económica que permitiera su desarrollo. En tanto, también se destinaron recursos a favor de apoyar la comercialización de los productos agrícolas (Cordera & Lomelí, 1999). Dentro de este sexenio existieron una serie de programas emanados a su vez del PRONASOL, que tenían vertientes en el desarrollo rural.

Durante el periodo a cargo de Vicente Fox (2000-2006), el apoyo al campo tuvo un decremento importante y esto también se vio reflejado en las políticas de Desarrollo Social, debemos decir que son 3 los programas que se detectaron que en su administración aún tenían la finalidad de fomentar el apoyo al campo y la marginación a la vez. El primero de estos programas es el ya mencionado Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas, que se llevaba a la par de la Secretaría de Agricultura. Otro de ellos es el de Empleo Temporal, que tenía el objetivo de apoyar a la población rural mayor de 16 años que tuvieran o no propiedad de tierra en ciertas regiones establecidas, este tuvo dos vertientes: la productiva, a través de la participación en obras de infraestructura, y la comunitaria y de formación de capital familiar (Secretaría de Desarrollo Social, 2006).

El programa que más destaca en esta administración, es el de Opciones Productivas, que tenía por objetivo el impulsar los procesos de desarrollo a partir de una estrategia que generará opciones productivas en la población en situación de pobreza, dirigido a las personas, grupos de personas u organizaciones de carácter rural, dando preferencia a las que pertenecieran al programa de Desarrollo Humano Oportunidades (que es de donde emanan los programas enlistados aquí, y que vinieron a sustituir el Prospera). Dicho programa tenía 7 modalidades: Apoyo

a la Palabra, Crédito Social, Crédito Productivo Para Mujeres, Impulso Emprendedor, Integración Productiva, Agencias de Desarrollo Local y el Fondo de Financiamiento Social (Secretaría de Desarrollo Social, 2006). Este último, dotaba de recursos económicos a las poblaciones en estado de marginación para el apoyo a diversos proyectos de desarrollo en la zona rural, que buscaban que los beneficiarios crearan un patrimonio de capital productivo.

Para el sexenio de Calderón (2006-2012), se mantenían dos de los programas del sexenio anterior el de Empleo Temporal y de Atención a los Jornaleros Agrícolas. En el primer caso, su objetivo era el otorgar empleo que coadyuvara en tareas de infraestructura regional o el financiamiento de algún proyecto (Secretaría de Desarrollo Social, 2006). Mientras que en el de Atención a Jornaleros Agrícolas, estaba dirigido a generar apoyos a las familias de los jornaleros, principalmente de carácter escolar con becas o en apoyos económico para la alimentación de las familias, principalmente de los niños y niñas.

En el sexenio recién concluido de 2012 a 2018, el programa que tenía por objetivo apoyar la producción en las zonas rurales era el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM) que entregó más de 11.8 mil millones de pesos a Instituciones de Micro financiamiento (IMF), con lo que se otorgó microcréditos en beneficio de microempresarios. Además de contar con los apoyos a zonas rurales con el Programa de Inclusión Rural Prospera dirigido a buscar el bienestar de las personas de esas regiones a nivel alimentario (Diconsa), de salud (Seguro Popular), y educativo (Programa Especial de Certificación) (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos., 2018). En la tabla 4.3 se resume el histórico de los programas de la SEDESOL, señalando las principales acciones y programas.

Tabla 4.3.-Histórico de programas en la SEDESOL.		
Representante del ejecutivo	Periodo	Acciones o Programas.
Carlos Salinas	1988-1994	El PRONASOL se dividía en atención a grupos específicos.
Ernesto Zedillo	1994-2000	Se dio continuidad al PRONASOL, entre los programas generados: Créditos a la palabra, Apoyo a Productores Forestales, Jornaleros agrícolas y Fondos Regionales de Solidaridad.
Vicente Fox	2000-2006	Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas, y Opciones Productivas
Felipe Calderón	2006-2012	Se mantenían dos de los programas del sexenio anterior el de Empleo Temporal y de Atención a los Jornaleros Agrícolas.
Enrique Peña Nieto	2012-2018	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM) Programa de Inclusión Rural Prospera
Elaboración propia a partir de la información citada		

Los Programas emanados de esta Secretaría dirigidos al campo y a la población en situación de pobreza tenían una tendencia a atender y apoyar el acceso a salud, alimentación y educación y pocos son los programas que buscaban fomentar la producción, con un modelo en el que se les proporcionaba las herramientas, el apoyo financiero, o ambos en su conjunto, pero sin construir aún un enlace vinculado a las comunidades.

4.1.3.- El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

Como parte de la planeación de la nueva administración, el 30 de abril se publicó el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND de ahora en adelante), describe los ejes de la administración que está iniciando, en él se muestran las líneas principales sobre las que se regirá el gobierno, se realiza un breve recuento de los gobiernos anteriores en cuanto a sus principales objetivos y resultados, resaltando el discurso que se manejó, describiendo a los últimos 30 años de gobierno en México como una etapa neoliberal, que dejó un panorama de altos índices de desigualdad en la sociedad.

Se resalta el hecho de que el cambio de gobierno deriva de un hartazgo social por las decisiones tomadas anteriormente, en este documento la administración

entrante se autodenomina la “Cuarta Transformación” (4T de ahora en adelante), que, de acuerdo con este, busca ser un periodo pos-neoliberal. Dentro de las líneas sobre las que dirigen este documento se encuentra una lista de los principales argumentos sobre los que se teje la 4T, los cuales se resumen en 12 frases: “Honradez y honestidad, No al gobierno rico con pueblo pobre, Al margen de la ley, nada; por encima de la ley, nadie, Economía para el bienestar, El mercado no sustituye al Estado, Por el bien de todos, primero los pobres, No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera, No puede haber paz sin justicia, El respeto al derecho ajeno es la paz, No más migración por hambre o por violencia, Democracia significa el poder del pueblo, Ética, libertad, confianza” (Presidencia de la Republica, 2019).

De este listado rescatamos la que mencionamos al principio de este trabajo: “Por el bien de todos, primero los pobres”, el cual se describe como:

“(…) la propuesta de separar el poder político del poder económico. La connivencia y la fusión entre ambos llevó a un ejercicio gubernamental orientado a beneficiar los intereses privados y corporativos en detrimento de la población. Pero una sociedad que se desentiende de sus miembros más débiles y desvalidos rompe el principio de empatía que es factor indispensable de cohesión, instaura la ley del más fuerte y acaba en un total envilecimiento” (Presidencia de la Republica, 2019).

El documento se divide en tres apartados: 1.- Política y Gobierno, 2.-Política Social y 3.-Economía. En el que se contemplan a la Secretaría de Bienestar y el Programa Sembrando Vida es el de Política Social, en él se remarca la necesidad de construir un país con bienestar como uno de los objetivos de la 4T, se retoma este concepto que es desarrollado desde el siglo XIX, en el que los movimientos obreros impulsaron en países del mundo las políticas sociales como los servicios universales y gratuitos de educación y salud, o los derechos laborales. Para construir este bienestar dentro del PND se observa necesario una fuerte presencia del sector público en la economía, con el propósito de construir la modernidad desde abajo en el que se incluya a todos, además de que este sea llevado desde un desarrollo sostenible (Presidencia de la Republica, 2019).

Es aquí, donde se enumeran los programas lanzados que buscan el objetivo de crear bienestar: El Programa para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores, El Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad, El Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, Jóvenes Construyendo el Futuro, Jóvenes Escribiendo el Futuro, Programa Nacional para la Reconstrucción, Desarrollo Urbano y Vivienda, Tandas para el Bienestar y Sembrando Vida.

4.2.- La Secretaría del Bienestar.

Es en 2018, a la entrada del nuevo gobierno cuando se realiza un cambio del nombre de la SEDESOL a la Secretaría del Bienestar, fue una de las primeras modificaciones anunciadas por el nuevo gobierno. Para el 20 de Noviembre se aprueba en comisiones la creación de la Secretaría de Bienestar en sustitución de la Secretaría del Desarrollo Social (Ballinas & Becerril, 2018), el 30 de noviembre de 2018 se publica el decreto donde en la Ley de Administración Pública Federal se declara la creación de esta secretaría, junto con diversas modificaciones en cuanto a las funciones de otras secretarías (Diario Oficial de la Federación, 2018d).

Es en enero de 2019, cuando se publica el acuerdo por el que se delegan a María Luisa Albores González las funciones como Secretaría de Estado de la Secretaría del Bienestar basándose en:

(...)”lo dispuesto por los artículos 14, 16, 26 y 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; Décimo Quinto Transitorio del Decreto por el que se reforma, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2018, y 1, 2 y 4 del Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social” (Diario Oficial de la Federación, 2019a).

Donde, además de delegar las funciones de la citada secretaría se establecen los parámetros legales bajo los que deberá actuar, observando que aún se tomará en cuenta el Reglamento Interior de la Secretaría del Desarrollo Social, además de subrayar que esta medida (...)”responde a la orientación e intensificación de la política social del Estado para atender de manera eficaz y eficiente las condiciones

de pobreza de diversas regiones del país” (Diario Oficial de la Federación, 2019a). Dentro de este acuerdo se manifiesta principalmente la necesidad de tomar medidas con relación a las familias, en tanto la generación, implementación y revisión de los efectos de políticas de desarrollo en esta vía.

Dentro de la presentación de esta Secretaría se manifiesta la intención de establecer las funciones y programas a desarrollar, dentro del mismo se indica que: “La nueva política de Bienestar tiene como propósito central que las personas sean sujetas de derechos y no únicamente beneficiarias de programa y políticas públicas” (Secretaría de Bienestar, 2019), entendiendo así que la intención es la ampliación de los derechos, haciendo énfasis en las personas más desfavorecidas, asegurando el pleno goce de sus derechos humanos y sociales sin discriminación.

Dentro del comunicado Número 37, publicado el 27 de Marzo se anuncia ante las futuras elecciones estatales, el blindaje electoral en la Secretaría, con la finalidad que los recursos públicos no sean utilizados con fines político-electorales, esto en coordinación con el INE y la Fiscalía General de la República, otra de las acciones fue suspender las visitas a posibles beneficiarios en los estados donde habría elecciones (Secretaría de Bienestar, 2019h). Además de esto en su comunicado 45 informa sobre el acuerdo firmado por el Instituto Nacional Electoral y la Secretaría de la Función Pública, para asegurar que los recursos destinados a los programas sociales no serán desviados a las campañas electorales (Secretaría de Bienestar, 2019i).

Uno de los principales mensajes que a principios del mes de mayo se dio es que “el Gobierno de México dice no más a las políticas que usaron la dádiva para comprar voluntades y crearon la zanja entre los que estaban cerca del poder, pero lejos del pueblo” (Secretaría de Binestar, 2019ac), esto en una entrega de apoyos a adultos mayores. Más tarde, en el mismo mes la Secretaría, a través de la Unidad General del Abogado y Comisionado para la Transparencia, formuló la denuncia ante la Fiscalía General de la República luego de que se dio a conocer la expedición

de oficios a nombre de la Secretaría, difundiendo información sobre unos supuestos programas (Secretaría de Bienestar, 2019z).

A inicios del mes de julio, en el marco de la celebración de los trabajos del Foro Nacional para el Cooperativismo la Secretaría apoyo a las cooperativas para hacer de la banca social el brazo financiero de la Cuarta Transformación (Secretaría de Bienestar, 2019ab). En estas mismas fechas, en el comunicado número 59, reconoce el trabajo que han realizado los servidores de la nación para reducir las brechas de desigualdad (Secretaría de Binestar, 2019ad).

Ante los comentarios vertidos por funcionarios de Coneval, para julio de 2019 la Secretaría da a conocer su opinión sobre este organismo que se encarga de medir la pobreza, así como los programas que se evocan a combatirla. De esta manera reconoce la importancia que tiene la labor de esta y que no existe un proceso de desmantelamiento, dejando en claro que considera fundamental que continúe operando (Secretaría de Bienestar, 2019y). Para agosto, en el marco del proceso de investigación que lleva a cabo la Fiscalía General de la República en torno a presuntos desvíos de recursos de la extinta Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría informa que dio cabal cumplimiento a los requerimientos de información que recibió de la Secretaría de la Función Pública y de la Auditoría Superior de la Federación (Secretaría de Bienestar, 2019x).

En el comunicado 101, se notifica sobre el pacto bilateral entre China y la Secretaría, para fortalecer sus conocimientos en materia de programas dirigidos al bienestar (Secretaría de Bienestar, 2019w). Dentro del comunicado 107 se declara que representantes de los gobiernos de los países de América Latina y el Caribe, aprobaron como nueva presidenta de la Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de la región, por los próximos dos años, a María Luisa Albores González titular de la Secretaría, en esta reunión se busca crear vínculos de cooperación entre las naciones de esta región (Secretaría de Bienestar, 2019aa). En su comunicado 118, la Secretaría hace pública la firma del convenio General con la

UNAM, esto en búsqueda de crear acciones a la par en relaciones con los programas implementados (Secretaría de Bienestar, 2019v).

Al 20 de noviembre de 2019, la Secretaría ante la AMEXCID afirma que Sembrando Vida contribuirá a regenerar el tejido social en Centroamérica, al comenzar a formar parte de las estrategias de estos países (Secretaría de Bienestar, 2019ah). Ya en diciembre de 2019, al cierre del año ante el jefe del ejecutivo y en el marco del segundo día de la gira de supervisión, la Secretaría reconoció que los integrantes del cuerpo técnico de Sembrando Vida, solicitando más esfuerzo para el siguiente año (Secretaría de Bienestar, 2019ai). Unos días después se anuncia que, durante los primeros cuatro meses del próximo año, el Gobierno de México en coordinación con las administraciones estatales construirán dos mil viviendas en las zonas donde opera el Programa Sembrando Vida (Secretaría de Bienestar, 2019aj). También, al final del año Becarios del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro que trabajan en los territorios de Sembrando Vida en Chiapas y Tabasco celebraron su primer congreso de experiencias exitosas, en el cual participaron las secretarías de Bienestar, y del Trabajo y Previsión Social (Secretaría de Bienestar, 2019ak).

El comunicado número 1 del año 2020, inicia con el anuncio de 3 nuevos consejeros en el Coneval (Secretaría de Bienestar, 2020). La Secretaría de Bienestar refrendó su compromiso de trabajar de la mano con otras instituciones del Gobierno de México para erradicar la pobreza, cuidar el medio ambiente y lograr la seguridad alimentaria mediante la agricultura sostenible, entre otros objetivos de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (Secretaría de Bienestar, 2020a).

En su comunicado 18 la Secretaría de Bienestar informa que frente a la situación del COVID-19, ha adoptado las medidas sanitarias y acciones administrativas necesarias para el funcionamiento de aquellas áreas indispensables para la entrega de los Programas Integrales de Bienestar a las personas que mayor vulnerabilidad tienen, personas adultas mayores y personas con discapacidad que viven en pobreza (Secretaría de Bienestar, 2020b). El 24 de marzo, el Senado emite el

comunicado donde informa que eleva a rango de constitucional los programas sociales y crea el sistema nacional de salud para el bienestar, estableciendo como permanentes los apoyos a personas con discapacidad, las becas a nivel medio o superior y pensiones para adultos mayores (Senado de la República, 2020).

Al 15 de abril, la Secretaría anuncia la puesta en operación de la línea para el Bienestar que servirá para aclarar cualquier duda respecto a las Pensiones para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores y Personas con Discapacidad (Secretaría de Bienestar, 2020e). Esta son las series de comunicados más importantes que se recopilaron hasta abril de 2020.

4.2.1.- Misión, Visión, Objetivos y Estructura de la Secretaría de Bienestar.

Hasta el momento en que se recopila la información (abril de 2020) cuando ya ha transcurrido más de un año de la creación de la Secretaria de Bienestar, no se contemplan dentro de sus manuales modificaciones, y continúan en su generalidad las características de la SEDESOL. El único cambio que fue emitido a la entrada de la administración está relacionado a la estructura, en específico a la figura de los delegados estatales, en tanto, las modificaciones generales de sus funciones fueron plasmadas en el Manual de Organización y de Procedimientos de la Unidad de Coordinación de Delegaciones, elaborado por la recién nombrada Secretaria de Bienestar (2019ad).

Más adelante en Julio de 2019, se emite el Acuerdo por el que se publican los Lineamientos que regulan las funciones de las Delegaciones de Programas para el Desarrollo, declarando en este que las funciones de los delegados serán:

- I. Coordinar e implementar planes, programas y acciones para el desarrollo integral;
- II. Atención ciudadana;
- III. Supervisar los servicios y los programas a cargo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y
- IV. Supervisar los programas que ejercen algún beneficio directo a la población (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

Dentro de este mismo acuerdo, se establecen las acciones que deberán llevar a cabo, entre ellas está el responder las demandas de la población, brindar asesorías, canalizar los casos, instrumentar acciones y coadyuvar a la coordinación de los programas de desarrollo. En tanto, para que estas funciones sean llevadas a cabo por los delegados deberán vigilar y asegurar los beneficios económicos, requerir informes a las dependencias, verificar que se actualicen los padrones de beneficiarios, coadyuvar a la instrumentación de servicios y dar seguimiento a los módulos de atención del Bienestar (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

Cómo se puede observar, las funciones de los delegados abarcan el apoyo total a la administración de los programas para el desarrollo, ellos se encuentran en la estructura de la Secretaría de Bienestar en la Unidad de Coordinación de Delegaciones, y forman parte importante de la estrategia que se emprendió. Si bien, no hay cambios en la totalidad de la estructura en referencia a SEDESOL, existe esta asignación, además de una nueva ideología alrededor de la Secretaría.

4.2.2 Análisis desde Mintzberg

Para comprender el Diseño Organizacional de la secretaría realizaremos un análisis de su tipología a partir del autor citado en el Capítulo uno, Mintzberg. Quien elabora 8 tipologías que abarcan una serie de elementos, ante los que estableceremos una descripción para definir las características de la organización que estamos analizando.

4.2.2.1 Análisis de la tipología de la SEDESOL

Tomando en cuenta la información sobre esta secretaría, y el cruce teórico podemos decir que esta se podría tipificar como una organización diversificada.

Tabla 4.4.- Tipología de la Secretaría de Desarrollo Social de acuerdo con Mintzberg-Diversificada	
Característica	Descripción
Configuración	Diversificada
Mecanismo fundamental de la coordinación	Normalización de los <i>outputs</i> .- Esto quiere decir que el entendimiento de los objetivos a realizar esta especificado, esto mediante los Manuales de Organización General y de Procedimientos. Sumado a los manuales de Subsecretarías, Áreas.
Parte clave de la organización	Línea media. Por la dimensión de la organización quienes ejecutan las tareas y coordinan las mismas, son los directores, subdirectores y Jefes de Departamento.
Tipos de descentralización	La descentralización es vertical limitado, en tanto los objetivos están delimitados en los manuales, los mismos que desarrolla la organización a partir del PND y que se derivan desde el secretario, pero son operados en las Direcciones, Subdirecciones y Departamentos.
Estructura	La división de la organización dirige las funciones específicas de forma autónoma, en este caso esto se desarrolla en Direcciones.
Contexto	Es una organización grande, de origen público y gubernamental.
Estrategia	La Oficina del secretario dicta de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo las estrategias que son operadas en las Direcciones, Subdirecciones y Jefaturas de Departamento, en este caso los programas y políticas públicas que buscaban sacar a la población de la situación de pobreza mediante ciertos apoyos, que en muchos de los casos no fomentaban la inclusión de ellos dentro del modelo económico vigente, en tanto los indicadores de medición reflejaran que tenían ciertos ingresos sin que estos constituyeran una fuente real de sustento y mejora en las condiciones de vida.
Consecuencias	Tiene resueltos ciertos problemas de las estructuras, pero al no tener espacio a la innovación sus programas pueden estar lejos de la realidad.
Ideología	No existe una ideología clara, se basa en principio en la idea del Desarrollo Social, con esto significan la implementación de programas que busquen la disminución de la pobreza. Revisando la historia de la Secretaría y los programas estos no tienen un enfoque específico, los líderes de la organización no están comprometidos, ni difunden la búsqueda real de la disminución de la población pobre, lo que se puede observar incluso en la acusación a las últimas administraciones de casos de corrupción.
Política	En estricto sentido debido a la rigidez de esta organización los conflictos se tomarán en tanto benéficos, en este caso los conflictos no son enfrentados.

La SEDESOL aquí, es caracterizada como una organización de tipo diversificada principalmente por su tamaño, el contexto, su naturaleza, centralización. En este punto, haremos hincapié en el factor ideológico, dicha Secretaría en sexenios anteriores se veía permeada en sus objetivos reflejados en el PND, el abatimiento a la pobreza, impulsar el desarrollo sustentable, objetivos que de acuerdo con los informes del Coneval no fueron alcanzados del todo, ya que los niveles de pobreza y desigualdad no redujeron.

En específico, las estrategias se ven contempladas en los programas y políticas públicas implementadas que se caracterizaron por crear medidas que no redujeron los niveles de pobreza. Lo que se observa en el discurso del ejecutivo de sexenios anteriores - que es quien guía los objetivos y la toma de decisiones en la Secretaría - no tenían un interés central en esta secretaría, dentro de las medidas que se llevaban a cabo. Regresando a la ideología, que se puede vincular a la manera en que tomaban decisiones se puede decir que no era fuerte, ni centrada en que se vincularan al desarrollo y compromiso por mejorar las vidas de las poblaciones en situación de pobreza, por el contrario, existe una serie de investigaciones en el presente de quienes encabezaron esta organización por corrupción, demostrando que la ideología no era fuerte.

Se puede observar a través de sus manuales que las funciones, estrategias, objetivos, programas, tenían lineamientos bien marcados y claros que determinaban la guía de la organización, pero que ante la naturaleza de estas organizaciones encontramos no funcionaban de manera óptima.

4.2.2.2 Análisis de la tipología de la Secretaría de Bienestar

Tomando en cuenta la información vertida con relación a la Secretaría de Bienestar encontramos que esta organización es híbrida, entre la tipología diversificada y la ideológica.

Tabla 4.5.- Tipología de la Secretaría de Bienestar de acuerdo con Mintzberg-Hibrida (Diversificada e Ideológica)	
Característica	Descripción
Configuración	Hibrida (Diversificada e Ideológica)
Mecanismo fundamental de la coordinación	Existe una normalización de los outputs, esto quiere decir que el entendimiento de los objetivos a realizar esta especificado, esto mediante los Manuales de Organización General y de Procedimientos. Sumado a los manuales de Subsecretarías, Áreas. Con la intención de que exista una normalización de las reglas, donde todos funcionen con el mismo conjunto de doctrinas u objetivos.
Parte clave de la organización	En principio es la línea media, por la dimensión de la organización quienes ejecutan las tareas y coordinan las mismas, son los directores, subdirectores y Jefes de Departamento. La búsqueda es que esta se vea influenciada por una ideología específica del discurso de "por el bien de todos primero los pobres".
Tipos de descentralización	La descentralización es vertical limitada, en tanto los objetivos están delimitados en los manuales, los mismos que desarrolla la organización a partir del PND y que se derivan desde el secretario, pero son operados en los Delegados Estatales, Direcciones, Subdirecciones, Departamentos.
Estructura	La división de la organización dirige las funciones específicas de forma autónoma, en este caso esto se desarrolla en Direcciones.
Contexto	Es una organización grande, de origen público y gubernamental.
Estrategia	La Oficina del secretario dicta de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo las estrategias que son operadas por los delegados estatales, Direcciones, Subdirecciones y Jefaturas de Departamento, quienes vigilan la implementación de los objetivos y estrategias de acuerdo con la ideología implementada.
Consecuencias	Tiene resueltos ciertos problemas de las estructuras, en este caso al ser en parte una organización ideológica se busca que los integrantes de la organización se casen con el objetivo principal y este se lleve a cabo.

Característica	Descripción
Ideología	Se observa la búsqueda de implementar un sistema rico de valores y creencias que distingue a una organización. Existe en tanto un liderazgo carismático, desarrollado por quien esta no solo a cargo de la Organización, sino por quien lleva las directrices, en este caso el Poder Ejecutivo, este derivado de la historia precedente antes de llegar al poder, reforzada por medio de identificaciones.
Política	Los conflictos son sorteados por medio de la ideología que se presenta y la estructura, amenazas de aislamiento, por una parte, asimilación por otra. Esto, reflejado en los posicionamientos encontrados de quienes incluso integran la organización.
Elaboración propia	

Si bien, como ya lo mencionamos anteriormente, la Secretaría de Bienestar no tiene cambios en sus documentos sustantivos, aquí marcaremos la diferencia en dos aspectos el cambio de funciones de los Delegados Estatales y la Ideología. Los Delegados Estatales tienen funciones que los acreditan en vigilar, tomar decisiones, atender dudas o comentarios, así como de solicitar cambio, esta figura es determinada por la propia Secretaría que a través de ellos tiene representatividad a nivel estatal, de esta forma, se puede deducir que se busca conseguir la alienación de todas las redes de gobierno en el funcionamiento de los programas, que en este caso se entienden como estrategias de la organización.

Por otro lado, la ideología, si bien aun dentro de los documentos que rigen la operación de la organización no existen un cambio en la misión, visión u objetivos, de esta en relación con su antecesora que es SEDESOL. Podemos comprender que alrededor de ella comenzando con su decreto de creación existe una ideología, que se observa por el nombre que se le designa la de la Secretaría de Bienestar, tomando el bienestar como una prioridad de Gobierno. De esta manera, el poder ejecutivo que es quien ejecuta esta idea desde el PND, proyecta la importancia de esta organización, en relación con uno de sus discursos el de “por el bien de todos, primero los pobres”, dejando ver que una de sus líneas estratégicas, donde incluso se le ha denominado los programas prioritarios a los operados por esta Secretaria.

Esta ideología, que como Mintzberg lo marca rodea a la organización, se ve impregnada en los discursos tanto del jefe del ejecutivo, como de la secretaria de estado, trabaja bajo la idea de crear una línea de bienestar, calidad de vida, para quienes sean receptores de estos programas, donde no solo sean vistos como beneficiarios, sino como sujetos de derechos, en tanto, la figura de estos se modifica. Dicha organización sigue teniendo aspectos de una diversificada en vías de ser de carácter ideológica, por tanto, se le tipifica como híbrida.

4.2.2.3 Comparación entre la SEDESOL y la Secretaría de Bienestar

Para comprender las diferencias que radican entre la SEDESOL y la Secretaría de Bienestar tenemos que partir desde su nombre, pasar de la idea de Desarrollo, a Bienestar, trae un significado ideológico que pesa en el sentido que se le da a las políticas y acciones de esta. Ahora, si bien, una organización es la antecesora de la otra y no existe una gran diferencia entre los manuales que ostenta, se observa un cambio en la ideología que rodea a la ahora Secretaría de Bienestar, que se puede aún observar con características de una organización de tipo diversificada, en la que todos sus aspectos se encuentran determinados.

Esta modificación en su ideología se contempla desde los dirigentes de la organización, del poder ejecutivo e incluso del PND, además de los distintos discursos vertidos alrededor de ella. Los cuales se observan en su decreto de creación, la serie de comunicados emitidos, además de la prioridad desde la que se crea del discurso de “Por el bien de todos, primero los pobres”. La SEDESOL por su parte tiene un discurso, si bien de apoyo no establece una impórtate diferencia en su operación, la cual en sus programas observaba estrategias dirigidas a aminorar el hambre o a mejorar la salud, pero no en las acciones que buscaran de manera específica el desarrollo social.

La diferencia ideológica que es la mas fuerte que impera entre ambas, se recupera también en el objetivo de sus programas. Ambas secretarías aun cuentan con los

mismos reglamentos y manuales, pero su importante diferencia es en las consecuencias ideológicas que persigue, en sus fuertes discursos no solo de quien dirige la Secretaría sino de quien es el jefe del ejecutivo actualmente.

4.2.3 La Secretaría de Bienestar en los medios de comunicación

Con la finalidad de hacer el recuento de los contra discursos en la Secretaría, se realizó un histórico de las noticias relacionadas a la Secretaría, en este caso se busco recopilar la información a partir de que se reporta el cambio de nombre en septiembre de 2018, hasta abril de 2020 que es cuando se redacta este apartado del documento. Se realizo una base de datos de las noticias encontradas, y aquí se describen las más citadas y relevantes en el actuar de la Secretaría.

Antes del inicio de la nueva administración, en septiembre de 2018, el semanario Proceso ya reportaba el cambio de nombre de la Secretaría del Desarrollo Social a la Secretaría de Bienestar, informando que esta sería encabezada por María Luisa Albores González, ya en entrevista la funcionaria declaraba que se llevaría a cabo una reingeniería de los programas sociales, argumentando que:

“el modelo económico neoliberal llevó al despojo de territorios y al empobrecimiento de los más vulnerables, deplora que algunos políticos hayan lucrado con la pobreza y promete que, mediante la inclusión productiva, la próxima administración abandonará el <<enfoque asistencialista>> en materia de política social” (Torliere, 2018).

En relación con los problemas, en el sector agropecuario se presentaron diversas manifestaciones de inconformidades y peticiones al actual gobierno ante las medidas adoptadas. En Tlaxcala, el 30 de enero de 2019 fue el Movimiento Social por la Tierra, quienes se manifestaron en la Secretaria del Bienestar de Tlaxcala, demandando que sus militantes sean inscritos al censo de Bienestar para poder acceder a uno de los programas de la citada secretaria (Santillán, 2019), en esta misma fecha se reporta que este movimiento estableció un campamento en el estacionamiento de las oficinas de la Secretaría (Tenehua, 2019). En Zacatecas,

las Antorchistas el 30 de enero entregaron un pliego petitorio al Gobierno del Estado, y a la Secretaría de Bienestar sobre la necesidad de que se les incluya en los programas del sector agropecuario (FresnilloMX, 2019)

El 31 de enero, Animal Político reporta la aparición de páginas falsas en Facebook que aseguraban ayudar con el acceso a los programas ofrecidos por la Secretaría (Animal Politico, 2019). El 4 de febrero de 2019, en Morelos la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA) anunciaron una movilización a la Secretaría de Bienestar en la Ciudad de México, demandando se les tomara en cuenta en los padrones de beneficiarios (Lozano & Preciado, 2019). Además de los conflictos relacionados al agro, el 4 de febrero se da a conocer que las personas que se encuentran haciendo el censo del bienestar y que en su momento formaron parte de los grupos promotores del voto por morena –el partido en la presidencia- se integrarían a la nómina de la Secretaría (Ortíz, 2019).

Agrupaciones como el Frente Autentico del Campo, a principios del mes de febrero aseguraron mantendrían su reclamo ante la demanda de ser incluidos en los padrones que estaban por emprenderse (Gómez, 2019). Por su parte, la red nacional de jornaleros y jornaleras agrícolas pidió a la Secretaría de Bienestar aclarar cómo será la atención para este sector, en una carta pública, reprochó que desaparezca el Programa de atención a jornaleros agrícolas (PAJA, 1990-2018), sin que se proponga un proyecto similar que recabe los aciertos de éste, reclamando que a pesar de que tienen un presupuesto asignado este no es suficiente (Xantomila, 2019).

El 25 de febrero en Querétaro, el dirigente de Morena en el estado declara es necesario se revise como se realizan los censos del Bienestar, ya que podrían ser una herramienta para generar afiliaciones corporativas de ex militantes de otros partidos (Codice Informativo, 2019). En esta misma fecha, se reporta el inicio de la entrega de las tarjetas de Bansefi, donde se recibirán los apoyos generados por la Secretaría de Bienestar (Bajo Palabra, 2019). Se reportó, que en estados como

Chihuahua existían personas que se hacían pasar por encuestadores del censo del bienestar que solicitaban dinero para el acceso a los programas (El Herald de Chihuahua, 2019). En estados como Puebla, se reportó un despido masivo en esta Secretaría por mandato federal de 300 personas (Miguel, 2019).

El 28 de febrero, cuando estaban por cumplirse los primeros 100 días de la administración, el jefe del ejecutivo manifestó su inconformidad ante el hecho de que aún no iniciara la entrega de apoyos (Nacional, 2019). Mientras tanto, dentro de las críticas en un análisis realizado por Edna Jaime (2019) en *El Financiero* cuestiona el hecho de que los programas que ha implementado esta nueva administración se están llevando a cabo sin reglas de operación, además se pregunta si esto es en realidad para el bienestar de la población o para el aparato clientelar del nuevo partido en el poder.

Entre las quejas de la población, en Veracruz se originó el caso de padres que son excluidos de los apoyos a padres trabajadores con estancias infantiles de las principales ciudades veracruzanas, ante esto se tramito un amparo (Caiceros, 2019). Para el sábado 2 de marzo se reporta que, ante la publicación de las reglas de operación de las estancias infantiles, se oficializa el que se les quita el subsidio (Animal Politico, 2019). Entre las quejas, se encuentra la controversia constitucional que fue presentada por el consejero Jurídico del gobierno de Michoacán, en contra del Gobierno Federal y la Secretaría de Bienestar, donde impugna la publicación de los lineamientos generales para la coordinación, e implementación de los Programas Integrales para el Desarrollo (Mossó, 2019). En tanto, la CNDH notificó a la Secretaría de Bienestar las medidas cautelares en relación con las estancias infantiles (Lastiri, 2019).

México Evalúa y Animal Político (2019), realizan un análisis en el que dan cuenta que no existe una relación entre las reglas de operación y los presupuestos elaborados por el Gobierno Federal, ya que en los primeros se aprueba el traspaso de recursos entre secretarías. Para el 11 de Marzo, en reporte índigo se publica el

evento de un mensaje emitido por la cuenta de la Secretaría del Bienestar en *twitter* en que la dependencia aseveró que quienes no quieren permanecer en el país con su cultura y tradiciones y quieren migrar al extranjero en busca de una mejor vida son de las personas que “no quieren bienestar para el país”, además de que a quienes no les interesa recibir de manera directa el apoyo gubernamental y prefiere recibirlo por intermediarios, “no quieren el bienestar en México”, por citar una de las 5 frases publicadas, ante lo que existieron una serie de reacciones por parte de la opinión pública, el mensaje se borró y se escribió otro en el que informaron que la publicación no había sido aprobada y que se tomarían medidas al respecto (Indigo Staff, 2019).

El 13 de marzo, el jefe del ejecutivo notifica la revisión de los antecedentes de los funcionarios que eran parte del equipo de Miranda Nava el anterior secretario, ya que aún forman parte de la estructura de la Secretaría y se quiere asegurar que no hayan incurrido en actos de corrupción (Zavala, 2019). Demian Magallan y Ángel Cabrera (2019), en el diario 24 horas critican el hecho de que los censos para conocer la población objeto de los programas sociales se hayan realizado sin una metodología específica. Entre los informes realizados con motivo de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, por la Secretaría del Bienestar sobre la operación de la antes Secretaría del Desarrollo Social se encontró que existía un uso clientelar de los programas Sociales, además de la necesidad de marcar la diferencia de la búsqueda de Bienestar (El Universal, 2019).

Otra de las críticas hechas a la secretaría es el hecho de que se declare la existencia de niños fantasma en las estancias infantiles, donde los diputados de Movimiento Ciudadano solicitan que esto se justifique (Rodríguez, 2019). Para el 19 de marzo, continuaban las manifestaciones de Ejidatarios en Yucatán que solicitaban se les agregara a los programas, principalmente los Coordinadores Nacional Plan de Ayala (La verdad Noticias, 2019). Para el 21 de marzo, la titular de la secretaría se compromete a dialogar con los grupos de ejidatarios luego de

las manifestaciones realizadas en Ciudad de México, Chiapas y Nayarit (Redacción al momento, 2019).

En el portal cdnoticias, se publica una entrevista a uno de los censados, a quien no se le entregó el apoyo para guarderías, alegando principalmente que sería necesario que quienes realizan esta tarea tuvieran más criterio en la definición de quienes requieren el apoyo y quienes no, ya que la determinación se estaba volviendo muy inflexible (Ponce, 2019). Para el 7 de mayo en Tamaulipas, Arnoldo García reporta que se inició la entrega de tarjetas para los programas promovidos por la Secretaría de Bienestar, justo un día antes de iniciar las campañas electorales en ese estado (García, 2019). Entre las quejas a la secretaría están el uso indebido de los programas, a lo que se advirtió que a consecuencia de estas denuncias se les dará el castigo correspondiente (Villareal, 2019).

Para el 13 de mayo, se reporta una evaluación de los programas de esta dependencia en Palacio Nacional, encabezada por el Presidente de la República con los delegados de cada estado (Luna, 2019). En tanto, para el 14 del mismo mes, continúan reportando manifestaciones, esta vez por parte de los Antorchistas de la zona del Totonacapan en la delegación regional de la Secretaría de Bienestar para exigir apoyos y recursos de programas federales (Romero, 2019).

Roberto Aguilar (2019), en El Universal hace pública la denuncia del Partido Verde por la entrega de tarjetas en Tamaulipas, durante el periodo electoral. En la historia de las controversias hacia esta Secretaría, se encuentran los resultados de los fallos a representantes de guarderías en Oaxaca para que fueran conservadas en este esquema (Altamirano, 2019). En otras controversias, en Chihuahua se reporta nepotismo de parte del delegado en ese estado, a lo que se respondió que es falso, ya que el delegado no está casado y su hermano no trabaja ahí, que es con quienes se le acusaba (El Sol de Parral, 2019).

Mientras tanto, Monsiváis (2019) en El Sol de Puebla reporta la entrega de tarjetas en medio del proceso electoral. Alejandro Suarez (2019) en El occidental informa que el INE desechó la queja del PAN, por el reparto de tarjetas en la época electoral. Mientras que con el asunto de las estancias infantiles se solicita la comparecencia del titular de la Secretaría, para informar sobre cómo se operara las estancias (Sarmiento, 2019). Por su parte Ivonne Melgar (2019), reporta el despido de trabajadores de esta Secretaría.

En el tema de las estancias infantiles, que es uno de los más controversiales en la secretaría, a finales de Junio, Alcántara y Arvizu (2019) en El Universal hablan de que en conjunto con la Secretaría de la Función Pública, trabaja en las denuncias a funcionarios de la Secretaría y no a los responsables de las estancias. Mathieu Tourliere (2019) en La Jornada, informa sobre el rechazo de la Secretaría al señalamiento realizado por la CNDH con motivo de las estancias, agregando las fallas que esta última había tenido en el sexenio pasado.

Lastrini, García y Canchola (2019) en el Universal, anuncian el amparo que el Juez Segundo de Distrito con sede en Chihuahua concedió la protección federal para que a un derechohabiente el gobierno federal restablezca el apoyo que recibían conforme a las reglas de 2018. En este mismo sentido, en Códice Informativo (2019) se habla de la declaración de Bety Marmolejo diputada, para quien es necesario que la Secretaría atienda los amparos interpuestos por las estancias, ya que de no hacerlo se enfrentarían a un juicio político.

Cecilia Nava (2019) en el sol de México habla de la incertidumbre de los abuelitos que esperan la pensión del Bienestar para adultos mayores. Con relación a los reclamos por el retraso en la repartición de apoyos en Gómez Palacio Durango, dirigentes de diversas asociaciones civiles se manifestaron (Alatorre, 2019). Para el mes de agosto por estancias infantiles, juez cita a secretaria de Bienestar a lo que la Suprema Corte de Justicia de la Nación dejó en suspenso la disputa por las estancias infantiles (Belmont, 2019).

En Oaxaca, integrantes del Frente Auténtico Campesino han tomado las entradas y salidas de la Secretaría de Bienestar cuya sede es Oaxaca, los campesinos exigen atención directa del presidente López Obrador, exigen una atención integral, ya que este sector ha sido relegado por la llamada cuarta transformación, no descartando el radicalizar sus acciones de protesta (Redacción e-consulta., 2019). Mientras tanto el INE, Ordena a la Secretaría de Bienestar suspender la promoción personalizada de AMLO, en la indumentaria utilizada por los servidores de la nación que realizan la entrega de programas sociales y censos poblacionales deberá ser suspendida (Díaz, 2019).

Con relación al caso de Rosario Robles Berlanga y la “Estafa Maestra”, la superdelegada Lorena Cuéllar Cisneros, comentó que hasta el momento la federación no le ha solicitado información sobre las cuentas que manejó la anterior administración de la extinta Secretaría de Desarrollo Social (Romero, 2019). Mientras que la Secretaría del Bienestar, en un comunicado explicó que en el marco del proceso de investigación que lleva a cabo la Fiscalía General de la República (FGR) en torno a presuntos desvíos de recursos de la extinta Sedesol, dio cumplimiento a los requerimientos de información que recibió de la Secretaría de la Función Pública y de la Auditoría Superior de la Federación (Aristegui Noticias, 2019).

En Plumas Atómicas reportan que, de acuerdo con una investigación realizada por mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, algunos hijos de líderes religiosos están en la nómina de la Secretaría de Bienestar (Michel, 2019). Para el Mes de agosto Cesar Acosta en Noticias del Sol (2019), reporta manifestaciones de Asociaciones Civiles. En octubre, en La jornada se publica que el INE le abre expediente a la secretaría por desacato, al ratificar la denuncia del PRD, por incumplimiento a normas de carácter electoral (Redacción La Jornada, 2019).

Ante la elaboración del proyecto de presupuesto en el mes de noviembre, el Universal reporta que se ha beneficiado a la Secretaría de Bienestar y Relegado a la de Salud (Vega, 2019). Por otro lado, ante las elecciones al interior de Morena, el Jefe del Ejecutivo solicita a los coordinadores de Bienestar no meterse en proceso interno de Morena (Rosagel, 2019). Desde la Redacción de Palabra, un medio de carácter electrónico se reporta la solicitud del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) para sancionar a 36 servidores públicos de la Secretaría de Bienestar que entregaron apoyos de programas sociales y realizaron promoción personalizada del presidente Andrés Manuel López Obrador, lo cual infringe la ley (Redacción Palabra, 2020).

Juan Luis Ramos a Principios del 2020 reporta en el Sol de México, que El Banco del Bienestar y la Secretaría de Hacienda, desconocen la procedencia de los recursos para la construcción de 13 mil sucursales bancarias para la dispersión de recursos de programas federales que, de acuerdo con el presidente Andrés Manuel López Obrador, ya inició (Ramos, 2020). Con motivo del 9 de marzo la Secretaria de Bienestar informa que a todas las mujeres que trabajan en esta dependencia decidan ejercer su derecho a la libertad de expresión y manifestación este 9 de marzo tendrían la libertad de hacerlo, así como el derecho (Mendez, 2020). Entre las medidas ante la conmemoración del 8 de marzo, esta dependencia anuncia que tendrá cero tolerancia ante las situaciones de acoso sexual (Vicentiño, 2020).

Frente a la emergencia mundial del COVID la secretaría adelanto pagos de pensiones y becas, pero también mantuvo labores estratégicas en funcionamiento (Méndez, 2020). En este operativo de adelanto de pagos la Guardia Nacional asistió a la Secretaría (Redacción Xalapa, 2020). En esta misma situación en pulsolp, se reporta que en esta contingencia la Secretaría del Bienestar obligó a unas 300 personas de la tercera edad a acudir para esperar el pago de las pensiones (Arriaga, 2020). Dentro de estos mismos acontecimientos la dependencia anunció el aumento de recursos para apoyos a los grupos vulnerables (Cervantes, 2020).

El histórico de las notas publicadas en periódicos se realizó de enero de 2019 a abril de 2020.

4.3. El Programa Sembrando Vida, cómo estrategia de la Secretaría de Bienestar

Como ya lo hemos mencionado a lo largo de este trabajo el Programa Sembrando Vida se caracteriza por ser uno de los Programas Prioritarios de este nuevo sexenio, que se constituye como una estrategia de la Secretaría de Bienestar, será importante mencionar los antecedentes, reglamentos y lineamientos de este, en tanto constituyen el eje de la investigación, donde queremos dar cuenta de los discursos vertidos.

4.3.1.- Antecedentes: Proyecto

Dentro del proyecto elaborado antes de implementar Sembrando Vida se fija el objetivo de que, a través de este, “los campesinos en localidades rurales cuenten con ingresos insuficientes para hacer productiva la tierra” (Secretaría de Bienestar, 2018). Esta idea, se proyecta a partir del análisis de los datos arrojados por el CONEVAL y la FAO, sobre la situación de pobreza y ruralidad. Aunado a esto, dentro de este documento se recuperan la serie de programas implementados en sexenios anteriores dirigidos a disminuir la pobreza en el sector agropecuario.

Buscando la recuperación de experiencias anteriores a Sembrando Vida se retomó la información de países cercanos a México, tal es el caso de los países de Centroamérica. Uno de los ejemplos que podemos enumerar es el Trifinio entre El Salvador, Guatemala y Honduras, quienes implementaron en los años 2009 a 2014, un programa de bosques y aguas con el apoyo de la organización Cooperación Alemana *Deutsche Zusammenarbeit*, agrupando a campesinos de seis microcuencas, mediante el establecimiento de sistemas agroforestales de café, aguacate haas con ciprés común y melocotón diamante. El resultado fue el aumento de poder de negociación de los productores al adquirir insumos y al vender sus cosechas, mejorando sus manejos post cosecha y la presentación de sus productos al mercado. En tanto en resultados económicos, el 69% de los productores logró aumentar en 24% sus ingresos, además de que obtuvieron ingresos 17% mayores

a quienes vendieron sus cosechas de forma individual (Secretaría de Bienestar, 2018).

Otro de los ejemplos que se rescató en este diagnóstico es el de Perú, donde con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, se han realizado eventos de capacitación para el manejo de especies forestales, así como para la instalación y operación de viveros comunitarios, fertilización, podas, barreras vivas, control de plagas y enfermedades, plantaciones en curvas de nivel. Entre los resultados negativos, se encontró el hecho de que las capacitaciones no tuvieron el alcance esperado, además de la falta de conocimientos técnicos de quienes ejecutaron el programa. Los resultados positivos se derivaron de la producción de esquemas más limpios y sustentables de producción (Secretaría de Bienestar, 2018).

Otra de las experiencias que se relatan es la de Bangladesh, con la organización de desarrollo internacional BRAC mediante el programa *Graduation Approach*, que tenía la finalidad de proporcionar a los hogares extremadamente pobres un activo productivo, capacitación, entrenamiento, acceso al ahorro y apoyo al consumo, para así ayudarlos a salir de la pobreza extrema. Como resultado en una evaluación realizada en 2007, investigadores encontraron que el programa permitió a las mujeres más pobres salir del trabajo agrícola y dirigir pequeñas empresas, incrementando así sus ingresos en un promedio de 38 por ciento, cuatro años después de la transferencia del activo productivo (Secretaría de Bienestar, 2018).

Dentro del mismo diagnóstico elaborado por la Secretaría (2018), se mencionan las experiencias de cooperativas en México, con esquemas de trabajo en el campo en conjunto, entre las cooperativas mencionadas están: Cooperativa Tosepan Titatanisk y el Centro de Agroecología San Francisco de Asís (CASFA); en este caso se rescata la organización donde las comunidades tienen esquemas de cooperación no sólo en lo social sino en lo económico.

En esta investigación previa a la implementación del programa se encuentran como principales causas del problema (Secretaría de Bienestar, 2018):

- 1.-Baja o nula asistencia técnica en los cultivos en laderas con curvas de nivel establecidas.
- 2.-Pocas o nulas acciones de desarrollo comunitario.
- 3.-Insuficientes herramientas de trabajo y otros insumos agrícolas.

En tanto, las causas directas del problema central que se han identificado son (Secretaría de Bienestar, 2018):

- 1.-Conocimientos técnicos insuficientes para la producción agrícola.
- 2.-Débiles asociaciones u organizaciones que promuevan la producción agrícola y el desarrollo de las comunidades.
- 3.-Inadecuados activos de producción agrícola.
- 4.-Escasos recursos monetarios para alcanzar el bienestar de los campesinos.
- 5.-Bajo o nulo ahorro.

Con relación a esta investigación y detección de causas se desarrolló el objetivo, reglas y lineamientos del programa.

4.3.2.- Lineamientos

Después de dar inicio al programa los lineamientos se publicaron el 24 de enero de 2019, dentro del acuerdo por el que se emiten los Lineamientos de Operación del Programa Sembrando Vida. En principio, estos lineamientos marcaron las pautas del programa.

Dentro de este documento, se deja ver que las acciones de la Secretaría de Bienestar buscan trascender el sexenio y coadyuvar a la creación de políticas públicas que promuevan medios de vida y de producción dignos para las familias asociadas a esta iniciativa. El objetivo general dentro de este programa se definiría como:

Contribuir al bienestar social e igualdad social y de género mediante ingresos suficientes de los sujetos agrarios en localidades rurales (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

Como objetivo resalta:

Lograr que los sujetos agrarios con ingresos inferiores a la línea de bienestar rural, en localidades rurales, cuenten con ingresos suficientes para hacer productiva la tierra (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

La Cobertura se dará en el siguiente orden: 1. Campeche, 2. Chiapas, 3. Chihuahua, 4. Colima, 5. Durango, 6. Guerrero, 7. Hidalgo, 8. Michoacán, 9. Morelos, 10. Oaxaca, 11. Puebla, 12. Quintana Roo, 13. San Luis Potosí, 14. Sinaloa, 15. Tabasco, 16. Tamaulipas, 17. Tlaxcala, 18. Veracruz y 19. Yucatán. La población potencial se determinará por el conjunto de sujetos agrarios en localidades rurales de las 19 entidades federativas en las que operará el Programa. Donde la Población Objetivo, serán los sujetos agrarios mayores de edad que habitan en localidades rurales, cuyo ingreso es inferior a la línea de bienestar rural y que son propietarios o poseedores de 2.5 hectáreas disponibles para ser trabajadas en un proyecto agroforestal (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

Se comprende que para el ejercicio fiscal 2019, se establecían como prioridad a las solicitudes presentadas por los sujetos agrarios de las entidades federativas de: 1. Campeche, 2. Chiapas, 3. Durango, 4. Puebla, 5. Quintana Roo, 6. Tabasco, 7. Veracruz, 8. Yucatán.

En principio para acceder al Programa, se deberá cumplir con lo siguiente (Diario Oficial de la Federación, 2019c):

- 1) Ser sujeto agrario, con ingresos por debajo de la línea del bienestar rural que habita en una localidad rural. Firmar solicitud para ingresar al Programa.
- 2) Ser mayor de edad. Presentar copia legible y original para cotejo de la credencial de elector o documento emitido por la autoridad local, así como la Clave Única de Registro de Población, (CURP), en caso de que

ésta no aparezca registrada en la credencial de elector. Estos documentos serán fotografiados en el momento de registrar sus datos.

3) Aceptar cumplir con todas las disposiciones legales aplicables y específicamente con las contenidas en los Lineamientos para la Operación del Programa Sembrando Vida. Presentar carta compromiso en la que acepta cumplir con las disposiciones contenidas en los Lineamientos para la Operación del Programa Sembrando Vida.

4) Tener disponibles 2.5 hectáreas para trabajar en un proyecto agroforestal. Presentar copia y original para cotejo de alguno de los siguientes documentos:

A) Cuando la candidata o el candidato a sujeto de derecho tiene por él mismo disponibles 2.5 hectáreas:

-Acreditar la propiedad o posesión de las 2.5 hectáreas, mediante certificado parcelario, certificado de derechos agrarios, escritura pública, sentencia o resolución del Tribunal Agrario, acta de la Asamblea Ejidal donde se acredite la tenencia o posesión, acta de la Asamblea de Bienes Comunes donde se acredite la posesión o cualquier otro documento o título donde conste plenamente la propiedad o posesión de la tierra.

B) Cuando la candidata o candidato a sujeto de derecho no tenga disponibles 2.5 hectáreas, ya sea porque no cuenta con tierras o porque no completa dicha superficie:

-Deberá firmarse un contrato de aparcería por cada 2.5 hectáreas (Anexo 4), ya que cada unidad de producción se constituye con dicha superficie de tierra y sólo podrá haber un sujeto de derecho por unidad de producción.

-Los contratos de aparcería deberán tener una vigencia por lo menos hasta el año 2024 y en éstos se establecerá que la aparcera o el aparcero tendrá derecho por lo menos al 50% de los frutos.

-Cuando se trate de propiedad ejidal de uso común, la celebración de los contratos de aparcería deberá ser autorizada por la Asamblea Ejidal. Se promoverá la participación de las mujeres en la celebración de contratos de aparcería, dando un seguimiento y asistencia técnica al proceso cuando se trate de la integración de las mujeres campesinas e indígenas.

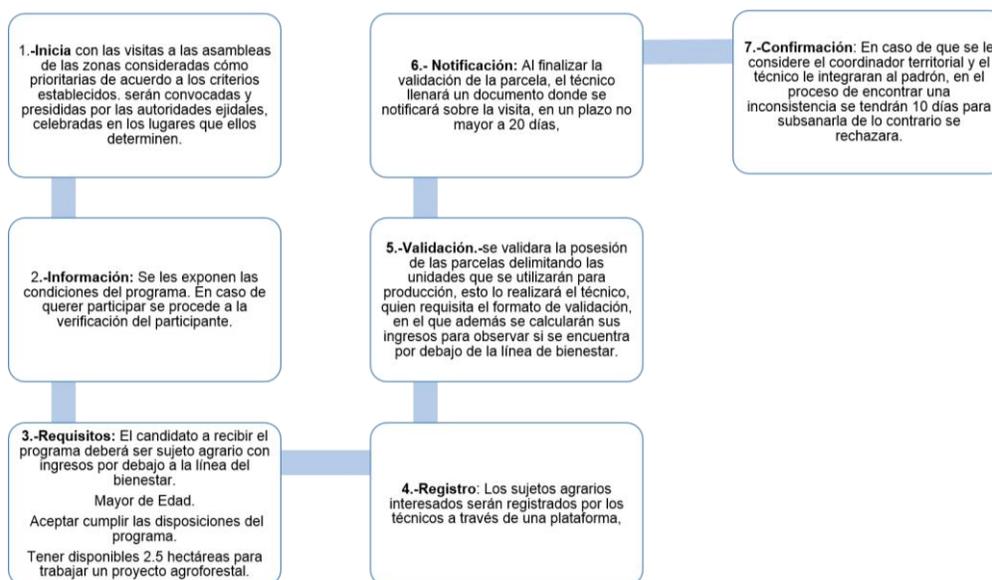


Figura 4.1- Proceso de selección. Elaboración propia con la información del Diario Oficial de la Federación, 2019.

Los Tipos y Montos de Apoyo que se otorgarán a los sujetos agrarios beneficiados por el programa serán de un apoyo económico y apoyos en especie, dependiendo del tipo de cultivo a establecerse en cada territorio: plantas, insumos, herramientas, viveros comunitarios y bio fábricas. Adicionalmente, contarán con acompañamiento técnico y formación permanente. El sujeto de derecho recibirá un apoyo económico de \$5,000.00 mensuales por el cumplimiento del plan de trabajo del Programa en la unidad de producción de 2.5 hectáreas, de los cuales, \$500.00, se destinará como ahorro hasta \$450 que podrán ser destinados a una cuenta de ahorro de una institución financiera con sucursales en las localidades rurales, y cuando menos \$50 que podrán ser destinados al Fondo de Bienestar. Derivado del seguimiento que el Comité Técnico realiza al Programa, determinará aquellos casos en los que se podrá dar apoyo económico extraordinario (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

En tanto, todos los apoyos en especie se entregarán en cada uno de los territorios establecidos por el programa; el lugar preciso de la entrega será determinado por los coordinadores regionales y territoriales, estos apoyos podrán ser: Plantas, insumos, herramientas, viveros comunitarios. Cada uno de estos se determinarán en conjunto con el apoyo técnico a través del plan formulado. Otro de los aspectos

con los que contarán será una Bio-fábrica, las cuales tendrán los materiales necesarios para elaborar bio-fermentos, bio-preparados y otras sustancias agroecológicas que promuevan la agricultura orgánica, estas serán atendidas por los sujetos de derecho con el acompañamiento de los Técnicos(as) Productivos (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

Como se mencionó, los sujetos de derecho contarán con acompañamiento técnico, los cuales trabajarán en un espíritu de compartir conocimientos y experiencias, aprendiendo de la sabiduría de las personas que han convivido con la naturaleza, y especialmente con su territorio específico. Además de la Formación Permanente será implementada para el personal operativo del Programa (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

Los CACs, serán las reuniones semanales de 25 sujetos de derecho para la generación de conocimiento a través del intercambio de experiencias y la formación, sus principales finalidades serán establecer y desarrollar sistemas agroforestales; promover y fortalecer la organización comunitaria, además de impulsar la cooperación para lograr la generación de riqueza y diversificación de ingresos. Cada CAC se reunirá al menos dos veces al mes y estará acompañada por un(a) Técnico(a) Social, un(a) Técnico(a) Productivo y 3 jóvenes becarios (as) y serán un espacio privilegiado para favorecer el acompañamiento y capacitación por parte de los Técnicos (as). El binomio de técnicos será capacitado en cuestiones de género, uso del tiempo de las mujeres campesinas, agricultura y proyectos productivos para mujeres, con el objetivo de fortalecer su participación en el Programa (Diario Oficial de la Federación, 2019c).

Los derechos con los que contara el sujeto serán los siguientes (Diario Oficial de la Federación, 2019c):

El sujeto de derecho recibirá los apoyos correspondientes por su unidad de producción establecidos en el numeral 3.6 de los presentes Lineamientos.

El sujeto de derecho, en su caso, recibirá atención oportuna, gratuita y expedita durante el desarrollo del procedimiento de Derecho de Audiencia, desahogado mediante el procedimiento administrativo.

En ningún caso habrá discriminación por motivos de origen étnico, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana.

El Programa pretende reducir las brechas de género y etnia en el acceso a recursos productivos, capacitación, mecanismos de ahorro, participación social y toma de decisiones.

El sujeto de derecho designará en el formato denominado “Carta compromiso” a un beneficiario, quien, en caso de invalidez o fallecimiento, continuará en el programa dando seguimiento al trabajo de la unidad de producción que estaba a su cargo.

Mientras que dentro de sus obligaciones estarán (Diario Oficial de la Federación, 2019c):

1.-Ahorrar un mínimo del 10% del apoyo económico percibido, \$500.00 será descontado automáticamente del apoyo económico mensual, y se destinará como ahorro del sujeto de derecho; de esta cantidad, hasta \$450 podrán ser destinados a una cuenta de ahorro de una institución financiera con sucursales en las localidades rurales, y cuando menos \$50 podrán ser destinados al Fondo de Bienestar.

2. Cumplir con el plan de trabajo acordado entre el técnico productivo, el técnico social y el sujeto de derecho. Los planes de trabajo deberán contener por lo menos: objetivos, metas, actividades, fechas compromiso y responsables, podrán suscribirse en formato impreso o electrónico y deberán estar formalizados en los primeros cuatro meses de cada año.

Las inasistencias podrán justificarse ante el Técnico(a) Productivo únicamente por enfermedad, estudios o procedimientos médicos, maternidad o paternidad, fallecimiento del cónyuge o familiar, caso fortuito o fuerza mayor. El Técnico(a) Productivo deberá resguardar la documentación por la que se justifiquen las inasistencias en el expediente de cada sujeto de derecho. En los casos no previstos, el sujeto de derecho podrá solicitar por escrito la justificación de su inasistencia ante el Coordinador(a) Territorial, el cual determinará su procedencia.

3. Tener una asistencia de por lo menos el 90% a las actividades de las CACs. Las inasistencias podrán justificarse ante el Técnico(a) Social únicamente por enfermedad, estudios o procedimientos médicos, maternidad o paternidad, fallecimiento del cónyuge o familiar, caso fortuito o fuerza mayor. El Técnico(a) Social deberá resguardar la documentación por la que se justifiquen las inasistencias en el expediente de cada sujeto de derecho. En los casos no previstos, el

sujeto de derecho podrá solicitar por escrito la justificación de su inasistencia ante el Coordinador(a) Territorial, el cual determinará su procedencia.

4. Realizar cuando menos el 80% de las actividades que se establecen en el plan de trabajo mensual. Lo cual será verificado por el Técnico(a) Productivo y Social.

5. Acreditar ante los Técnicos(as) que el plan de trabajo mensual ha sido cubierto. Cada CAC planificará con los Técnicos(as) las actividades a realizar de manera mensual. Los Técnicos(as) se encargarán de validar en campo el cumplimiento del plan de trabajo por parte de los sujetos de derecho.

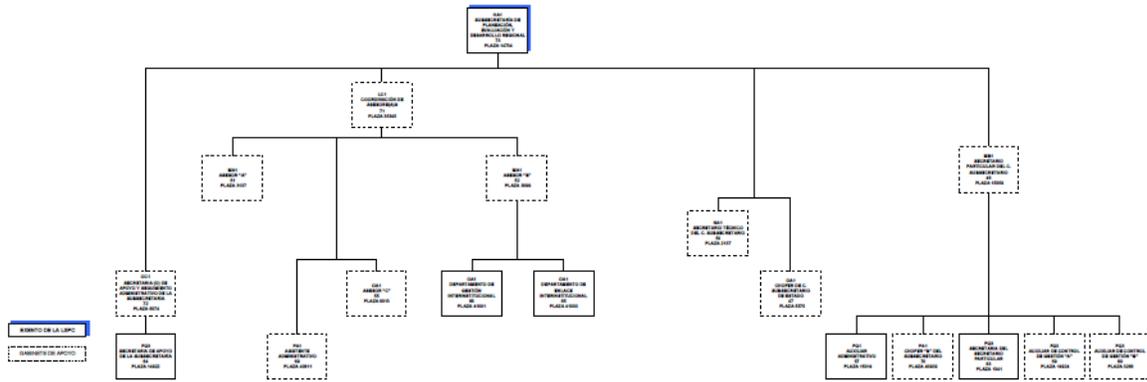
6. Los Técnicos Productivos y Sociales serán los responsables de acordar y dar seguimiento de los planes de trabajo con los sujetos agrarios. Los Técnicos a su vez reportaran y validaran los planes de trabajo a los facilitadores, Coordinadores territoriales y regionales.

7. Una unidad de producción no podrá ser trabajada por dos o más sujetos de derecho, ni se podrá proratear el apoyo económico. Para el caso de las mujeres campesinas, los técnicos(s) sociales realizarán un diagnóstico de uso del tiempo de éstas para definir los planes de trabajo para este sector de la población.

8. Los sujetos de derecho se conducirán con honestidad en todo lo relacionado al Programa.

En caso de incumplir con estos lineamientos tendrán una serie de sanciones que van desde la amonestación, cancelación y suspensión de los beneficios; ante los que podrán impugnar la decisión.

Quienes constituyen la operación del programa como instancia normativa es el Comité Técnico que fungirá como el máximo órgano rector y estará integrado por el Subsecretario de Planeación y Evaluación del Desarrollo Regional, así como sus Direcciones Generales. Por otro lado, como Instancia Ejecutora dentro de la Secretaría de Bienestar será la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional, en tanto cada Dirección General llevará a cabo las actividades propias de las funciones y atribuciones establecidas en el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social (Diario Oficial de la Federación, 2019c).



Retomado de Diario Oficial de la Federación, 2019c.

El programa está organizado en 4 regiones de la siguiente manera (Diario Oficial de la Federación, 2019c):

- i. Región Veracruz-Huastecas: Acayucan, Papantla, Córdoba, Huejutla y Ciudad Valles.
- ii. Región Oaxaca-Chiapas: Palenque, Ocosingo, Pichucalco, Tapachula y Matías Romero.
- iii. Región Tabasco-Península: Comalcalco, Teapa, Balancán, Xpujil y Othón P. Blanco.
- iv. Región Altiplano-Pacífico: Badiraguato, Atoyac, Tecomán, Huajapan de León, Compostela y Durango.

Para el ejercicio fiscal 2019, el Programa Sembrando Vida contará con al menos el siguiente personal:

- Cuatro Coordinadores(as) Regionales.
- 13 Coordinadores(as) Territoriales.
- Cinco Especialistas Productivos y Sociales.
- 230 Facilitadores(as) Comunitarios.
- 1,150 Técnicos(as) Sociales.
- 1,150 Técnicos(as) Productivos.
- Becarios(as) del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

La distribución del personal en las Regiones será la siguiente:

- a. Cada Región tendrá una extensión de entre 150 y 250 mil hectáreas, según las necesidades posibilidades del Programa en cada Región, y estará a cargo de un Coordinador(a) Regional.
- b. Cada Región tendrá hasta siete Territorios de aproximadamente 50 mil hectáreas, según las necesidades posibilidades del Programa en

cada Región, y cada Territorio estará a cargo de un Coordinador(a) Territorial.

c. En cada uno de los Territorios colaborarán: 20 Facilitadores(as), 200 técnicos(as) (100 productivos y 100 sociales), así como 2,400 becarios.

Las funciones del personal del Programa Sembrando Vida están relacionadas en el Anexo 7 de los presentes Lineamientos.

La contratación del personal operativo estará a cargo de la Secretaría de Bienestar a la par de la secretaria del Trabajo, donde opera el programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Se realizan controles específicos sobre el avance y alcance de objetivos en el programa por localidad, región, estatal y nacional. El programa se encuentra sujeto al Blindaje Electoral cuando sea necesario, además de una perspectiva de género. Tendrá contacto con otras instituciones y secretarías que forman parte del proyecto, la ya mencionada secretaría del Trabajo, la Secretaría de Medio Ambiente, entre otras instituciones que apoyaran el alcance de los objetivos.

Dentro de los lineamientos, se mencionaban las características de la operación, los reglamentos específicos de participación de los productores, el monto del beneficio y los apoyos que se brindarían de manera general. Es más adelante, ya con la experiencia de operación que se emite el reglamento de operación, donde se especifica a más detalle las características de operación del programa

4.3.3.- Reglas de operación

El acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Sembrando Vida, para el ejercicio fiscal 2020, se publica el 30 de marzo de 2020, este deroga los lineamientos emitidos en 2019. En principio, no establece abismales diferencias en relación con los lineamientos publicados el año anterior. Debemos mencionar que el objetivo general en este caso es que “Las/los sujetos agrarios que se encuentran en municipios con Rezago Social cuentan con ingresos suficientes para hacer productiva la tierra” (Diario Oficial de la Federación, 2020).

En tanto sus objetivos específicos son:

- a) Apoyos económicos para fomentar el bienestar de las/los sujetos de derecho otorgados.
- b) Apoyos en especie para la producción agroforestal otorgados.
- c) Acompañamiento técnico para la implementación de sistemas agroforestales otorgado (Diario Oficial de la Federación, 2020).

En estos, observamos algunas modificaciones puntuales. En relación con los estados donde operara el programa pasa de 19 en los lineamientos a 20, marcando la diferencia, Nayarit, que se aumenta a la lista. La población objetivo, cambia también en su descripción:

Sujetos agrarios mayores de edad que habitan en localidades rurales, cuyos municipios se encuentran con niveles de rezago social y que son propietarios o poseedores de 2.5 hectáreas disponibles para ser trabajadas en un proyecto agroforestal (Diario Oficial de la Federación, 2020).

En este caso, ya existe un grado de prelación para ser considerados como sujetos de derecho de este programa que citamos a continuación (Diario Oficial de la Federación, 2020)

- Criterio-Puntaje
- Con dos o más dependientes económicos 5
- Jóvenes hombres o mujeres (18 a 29 años) 3
- Mujeres indígenas o afromexicanas 5
- Hombres o mujeres que no tienen otro programa con fines similares 2
- Hombres indígenas o afromexicanos 2
- Mujeres no indígenas 5
- Superficie compacta 3
- Presenta hasta 3 fracciones de terrenos 2

Con relación a los requisitos la variación viene en la especificación de las características del terreno, en los aspectos que señalo a continuación:

1. Cada unidad de producción deberá conformarse por 2.5 hectáreas tendrá como responsable a un solo sujeto de derecho.
2. Entre la localidad en la que vive el sujeto agrario y la unidad de producción, debe haber una distancia máxima de 20 kilómetros, considerando las vías de comunicación de uso común.
3. Si la/el sujeto de derecho tiene una superficie mayor a 2. hectáreas,

podrá ceder a familiares o a terceros, siempre y cuando sean hogares diferentes, el uso y goce de hasta 17.5 hectáreas de tierra, mediante la celebración de contratos de aparcería.

4. La unidad de producción puede estar ubicada dentro de un ejido, tierra de uso común o pequeña propiedad. En cualquier caso, el sujeto agrario debe tener la propiedad o posesión sobre la tierra y ésta deberá encontrarse libre de conflicto.
5. La unidad de producción debe estar disponible para implementar el programa agroforestal, en áreas de uso predominantemente agropecuario y debe tener alguna de las siguientes características:
 - a) Que se encuentre ociosa.
 - b) Estar en condiciones de potrero o agostadero abandonado o sin uso.
 - c) Acahual bajo: el cual será definido de conformidad con el ecosistema predominante en los territorios. En este caso, se deberán implementar las técnicas de manejo y enriquecimiento de acahual, por lo que éste se incorporará al diseño de la unidad de producción, promoviendo la incorporación del máximo posible de la vegetación ya existente, respetando invariablemente los diámetros basales de 10 centímetros o más
 - d) Tener cultivo de milpa o cualquier otro cultivo de temporal o ciclo corto. Para la selección de las unidades de producción se deben respetar los siguientes criterios de exclusión:
 - a) Evitar las áreas forestales permanentes, así como la incursión en zonas delimitadas de uso forestal en los ordenamientos territoriales comunitarios o ejidales donde esté vigente un permiso de aprovechamiento forestal.
 - b) Evitar que los terrenos a considerar formen parte de una UMA de conservación o aprovechamiento.
 - c) Si el terreno se encuentra en un área natural protegida, éste no deberá estar en el área núcleo y deberá regirse bajo lo permisible en el plan de manejo del área natural protegida.
 - d) No se considerarán elegibles los terrenos incendiados, conforme a lo establecido en la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, artículo 155, así como aquellos en los que se hayan realizado derribos de árboles con el propósito de ingresar al Programa que citamos a continuación (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Otra de las variaciones que encontramos en este documento son los procedimientos de ingreso:

- a. Las/los sujetos agrarios serán convocados a través de las Asambleas Ejidales y/o Comunales, en las cuales se expondrán las características del Programa y los requisitos para participar. Las Asambleas serán convocadas y presididas por las autoridades ejidales o comunales, y se

celebrarán en los lugares que ellos determinen. Se informará que las mujeres y los hombres pueden tener acceso al Programa a través de los contratos de aparcería en caso de no contar con tierra propia.

b. Las/los sujetos agrarios interesados, serán pre-registrados por las/los técnicos(as) a través de una aplicación informática o en una lista impresa, que permita conformar el Registro de las y los candidatos.

c. Una vez que se tenga el Pre-Registro, se realizará un proceso de validación mediante una visita física por las/los técnicos(as) que consistirá en:

I. Visita domiciliaria para recabar la información socio económica del sujeto agrario en una aplicación informática y/o en formato impreso.

II. Visita a la unidad de producción para validar que la parcela cuenta con las condiciones establecidas por el Programa, información que se registrará en una aplicación informática y/o en formato impreso.

III. Al finalizar la validación física de la parcela, el personal operativo realizará las siguientes actividades:

a) Del resultado de la visita física a la parcela el Técnico(a) determina si se cumplen los criterios de elegibilidad plasmados en las presentes Reglas.

b) El Técnico incorpora la información del sujeto agrario en una base de datos de aspirantes a sujetos de derecho.

c) El Facilitador Comunitario verificará la información registrada por el Técnico. Si se cumplen los criterios de elegibilidad, validará al sujeto agrario en una base de datos de aspirantes a sujetos de derecho.

d) El Coordinador Territorial revisará la validación hecha por el Facilitador Comunitario y autorizará la incorporación al Padrón Final.

e) La incorporación de las/los sujetos agrarios al Padrón Final, se realizará los días 20 de cada mes dependiendo de los lugares disponibles y con base a los criterios de priorización. A partir de esta fecha, los nuevos sujetos de derecho serán notificados de su admisión o no al Programa en un plazo no mayor a 10 días hábiles para las/los

sujetos de derecho admitidos, y de 30 días hábiles, para las/los sujetos agrarios no admitidos. Las/los sujetos de derecho empezarán a trabajar el primer día hábil del mes siguiente a su incorporación al Padrón. Para el caso de los territorios 2020, el primer corte se realizará en el mes de marzo (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Lo que podemos observar aquí es una implementación de procesos más específicos, en cuanto a los detalles y diferentes circunstancias que se pueden derivar del proceso, además del uso de una herramienta tecnológica para los reportes, inscripción. Existen una especificación de las modalidades de los apoyos que se otorgarán en el 2020:

1. Apoyo económico ordinario, y en su caso, se deberá otorgar apoyo adicional, depositado directamente a sus cuentas bancarias, tal como se establece en el numeral 3.6.1, y.
2. Apoyo en especie según se establece en el numeral 3.6.2, adicionalmente, podrá contar con acompañamiento social y técnico, mediante un proceso de capacitación y formación permanente.
3. En caso fortuito y de fuerza mayor, previa Declaratoria de Desastre Natural emitida por autoridad competente, el Comité Técnico del Programa podrá, previo análisis y dictamen, autorizar apoyos extraordinarios en especie y/o económicos para resarcir la pérdida de plantas e insumos (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Se detalla la aplicación y papel que tendrán los viveros, bio-fabricas, los CACs, insumos, herramientas, la relación con los técnicos, que son quienes los asesoran:

El acompañamiento social para el desarrollo comunitario y el acompañamiento técnico para el fortalecimiento de las/los sujetos agrarios y la implementación de los sistemas agroforestales, será realizado por las/los técnicos(as) sociales y productivos(as), mediante el diálogo de saberes basado en el intercambio de conocimientos y experiencias; aprendiendo de la sabiduría de las gentes que han convivido con la naturaleza, especialmente con su territorio específico, por muchas generaciones; y propiciando el diálogo intergeneracional (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Se define a las Comunidades de Aprendizaje Campesinas como aquellos que:

(...) constituyen el sujeto colectivo del Programa que se integra por un promedio de 25 sujetos de derecho para la generación de conocimiento a través del intercambio de experiencias y la formación. Sus principales

finalidades son: analizar las condiciones productivas y diseñar los sistemas agroforestales; promover y fortalecer la organización comunitaria, las finanzas sociales y la cultura del ahorro para regenerar el tejido social; impulsar la cooperación que contribuya a lograr la seguridad alimentaria, generar riqueza, diversificar ingresos y restaurar el medio ambiente (Diario Oficial de la Federación, 2020).

En tanto se integrarán de la siguiente manera:

Un Coordinador (a). Es quien convocará a las reuniones y coordinará los requerimientos para las reuniones.

Un Secretario (a) de Actas. Es quien se encargará de pasar lista y elaborar la minuta.

Un administrador (a). Es la persona encargada de llevar a cabo el procedimiento indicado en el numeral (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Se mencionan estas precisiones por ser elementos que se agregan, además de definir lo siguiente:

Por inclusión social y equidad entre los géneros, el Programa reconoce el trabajo doméstico y de cuidadoras de las mujeres, de los hombres y de los jóvenes en sus estudios, por lo cual, el Programa les permite trabajar en las unidades de producción, en un horario diferenciado. En ese sentido, para el caso de mujeres y hombres responsables de familias y jóvenes sujetos de derecho, se permite que los integrantes del CAC les apoyen en los trabajos de sus unidades de producción, viveros comunitarios (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Los derechos y obligaciones de los sujetos de derecho se definen, además de la razón de las amonestaciones o la baja del programa en la que tendrán injerencia la comunidad que participa con el sembrador en cuestión. Se determinan la necesidad de estar en capacitación constante no solo a través de los técnicos, sino de personas u organizaciones que acuerden. Se establece la procuración del ahorro entre los sujetos de derecho.

La mecánica operativa queda determinada en regiones de la siguiente manera (Diario Oficial de la Federación, 2020):

i. Región Veracruz-Huastecas: Acayucan, Papantla, Córdoba, Tantoyuca, Hidalgo, Tamaulipas y San Luis Potosí.

- ii. Región Oaxaca-Chiapas: Palenque, Ocosingo, Pichucalco, Tapachula Istmo y Mixteca-Sierra Norte.
- iii. Región Tabasco-Península: Comalcalco, Teapa, Balancán, Xpujil y Othón P. Blanco.
- iv. Región Altiplano-Pacífico: Sinaloa, Colima, Chihuahua, Nayarit. Guerrero y Durango.
- v. Región Centro: Puebla, Tlaxcala, Morelos y Michoacán

En relación con el personal operativo (Diario Oficial de la Federación, 2020):

- 2 Coordinadores(as) Regionales.
- 29 Coordinadores(as) Territoriales.
- 15 Especialistas Productivos y Sociales.
- 430 Facilitadores(as) Comunitarios.
- 2,150 Técnicos(as) Sociales.
- 2,150 Técnicos(as) Productivos.
- 51,600 Becarios(as) del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

Ya en aspectos puntuales del programa se definen los mecanismos de gastos, evaluación, operación, elaboración de reportes en cuanto a sus tiempos y necesidades que establecerán la constante evaluación del programa en cuanto a sus objetivos.

4.3.4.- Historia del programa desde los comunicados oficiales

En este apartado observaremos la historia del desarrollo del programa desde los comunicados de prensa de la Secretaría de Bienestar. En su comunicado Número 6, María Luisa Albores la Secretaría de Bienestar (2018) expuso que:

“Los programas y políticas públicas que despliega la Secretaría de Bienestar están orientados a reducir la brecha de desigualdad que prevalece en el país. En esta tarea se tiene como prioridad a la persona, que debe ser tratada como sujeto de derechos y no como beneficiarios”.

En el mismo comunicado se enlistan la serie de programas que serán desplegados, entre ellos el que aquí nos interesa, Sembrando Vida, a lo que agrego la titular de la secretaría que busca hacerse realidad uno de los compromisos del presidente “Por el bien de México, Primero los pobres” (Secretaría de Bienestar, 2018).

Para el 5 de enero, ya de 2019 se publica un comunicado informando sobre el programa Sembrando Vida, el cual se presentó en Durango en el Centro de Convenciones Bicentenario, ante la presencia del gobernador del estado, José Rosas Aispuro Torres y del titular de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) León Jorge Castaños Martínez; donde explico las características de uno de los programas prioritarios de la presente administración. Dicho programa pretende generar resultados tanto a corto, como mediano plazo. En esta presentación expreso que:

“La dependencia a su cargo experimenta un cambio de fondo y no solamente de nombre, ya que ahora tiene el objetivo de mejorar la condición de vida de los grupos sociales más desprotegidos, entre los cuales se encuentran los indígenas” (Secretaría de Bienestar, 2019b)

En este mismo comunicado, además se advierte en el compromiso que asume la secretaria de estado del Gobierno de México por impulsar proyectos productivos, con el propósito de generar las condiciones de bienestar. Se anuncia el que se reubicará la sede a la ciudad de Oaxaca, a razón de que los índices de pobreza son altos en el sudeste del país, manifiesta que “entre las prioridades del Gobierno de México está la de impulsar el desarrollo de las personas y de sus comunidades como un ejercicio efectivo de inclusión social” (Secretaría de Bienestar, 2019c), resaltando también que se brindará especial atención a las personas que tradicionalmente han estado olvidadas: niñas, niños, jóvenes, indígenas, adultos mayores, mujeres y personas con discapacidad.

En el comunicado número 18 de la Secretaría de Bienestar (2019d) durante la presentación de la canasta básica en San Luis Potosí, aseguro se realizará una inclusión productiva:

“Este gobierno va a reactivar el campo y a garantizar la alimentación de aquellos que más lo necesitan”, mediante las medidas, programas que se implementan se busca poner en marcha la producción, distribución y comercialización de productos, sumado a esto el programa Sembrando Vida, resalto la necesidad del trabajo de los campesinos ya que “el bienestar del campo será el bienestar de México” (Secretaría de Bienestar, 2019d).

Para el 1 de febrero, la Secretaría de Bienestar (2019e) en su comunicado número 19 reporta el arranque del programa Sembrando Vida, el cual declara como uno de los programas prioritarios, en este mismo acto la encargada de esta dependencia:

(...) “enfaticó que el campo significa amor por la tierra, identidad, cultura, formas solidarias y democráticas de organización, de participación, y recordó que su importancia recae en el papel imprescindible que tiene para la producción de los alimentos que consume nuestro pueblo. Sin embargo, agregó, el modelo económico de los pasados 30 años condenó al campo al abandono y lo sumió en una profunda injusticia social” (Secretaría de Bienestar, 2019e).

La inauguración de este programa se realizó en Tabasco, a lado del presidente de la república y funcionarios del estado. Para el 2 de febrero, siendo el segundo día consecutivo en que se pone en marcha el programa de Sembrando Vida, en su comunicado número 20, la encargada de despacho manifestó en Veracruz que este programa rescatará el campo en 27 municipios de este estado, además de manifestar que dicho programa busca tener menos trámites burocráticos, en tanto los acompañantes técnicos precisaran en dar atención a los sujetos del programa, donde se contará con la participación de especialistas entre los que se encontraran jóvenes de otro de los programas que gestiona dicha Secretaría (Secretaría de Bienestar, 2019f).

Dentro del comunicado número 21, del 3 de febrero sobre el evento en Veracruz, la Secretaría María Luisa Albores afirmó “el programa dignificará el trabajo de las y los campesinos que ahora son los protagonistas de la transformación rural” además de que “no hay mejor manera de bajar la violencia en México que trabajando en el campo”, manifestó la necesidad de implementar el programa descrito por la alta migración en varios estados, el abandono de sus familias y la necesidad de apoyar al campo en tanto la importancia de prevalecer su cultura y valores (Secretaría de Bienestar, 2019g).

En su comunicado número 36, la Secretaría de Bienestar responde a las notas realizadas por algunos medios de comunicación, donde se afirmaba que en algunas

comunidades se estaba realizando la quema de sembradíos para pasar a formar parte del programa, dan cuenta del predio de la Sierra de Totonacapan, respondiendo que este no se encuentra registrado para ser sujeto del programa citado (Secretaría del Bienestar, 2019j).

El 24 de abril, dentro del comunicado 50 se anuncia la firma de un convenio con el gobierno de Chiapas con el fin de impulsar el programa de Sembrando Vida en dicho estado, este es uno de los lugares en que se considera debe haber mayor atención por sus altos índices de pobreza (Secretaría de Bienestar, 2019k). En su gira por el mismo estado, la titular de la Secretaría declara que además de la búsqueda de la producción agrícola, con el programa se busca construir mejores hábitos de alimentación a través de la producción de sus propios alimentos (Secretaría de Bienestar, 2019l).

Con motivo de los acontecimientos en torno a la migración, la Secretaría informa en su comunicado Numero 79, que formará parte de la estrategia de atención a migrantes a través de la integración de ellos al Programa Sembrando Vida, anunciando también que los llamados Servidores de la Nación y los Técnicos del Programa recibirán capacitación en Derechos Humanos (Secretaría de Bienestar, 2019m). Entre las acciones derivadas del comunicado mencionado anteriormente, dentro del comunicado número 81, la titular de la Secretaría informo que se construye el vivero más grande del país que comprende 40 hectáreas donde se producirán 40 millones de plantas, con lo que se generarán empleos temporales para 2 mil 500 migrantes (Secretaría de Bienestar, 2019ah).

En el comunicado número 86 con fecha del 10 de julio, reporta que la titular de la Secretaria del Bienestar participo en el ciclo de conversatorios de la Indesol, además de que para este año se han superado las metas del Programa y respondió a las críticas ante el hecho de que se les proporciona ayuda a Centroamérica (Secretaría de Bienestar, 2019o). Para el 17 de julio en el comunicado 88, el

subsecretario de Inclusión Productiva y Desarrollo Regional visitó a sembradores de Huehuetán y dentro de su discurso declara a los participantes del programa:

“Ustedes son los dueños y responsables de sus parcelas, los técnicos están para apoyarlos, pero son ustedes quienes deciden cómo y cuándo trabajan la tierra, hay que aprovechar al máximo el programa para que puedan empezar a producir (Secretaría de Bienestar, 2019p).”

Para el 27 de julio, la titular de la Secretaría junto con el jefe del ejecutivo para presentar el programa en Honduras, donde actuarán en colaboración (Secretaría de Bienestar, 2019r). A finales del mes la Secretaria de Bienestar, María Luisa Albores González, encabezó este lunes la reunión del Comité Directivo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) que ella preside, en la que manifestó el interés de la dependencia a su cargo en que se evalúen los Programas Integrales de Bienestar (Secretaría de Bienestar, 2019s).

La Secretaría de Bienestar firma el 6 de agosto un convenio de colaboración para la producción social de vivienda, esto en beneficio de familias incorporadas al Programa Sembrando Vida en Veracruz, buscando que fomenten su sentido de pertenencia con las comunidades (Secretaría de Bienestar, 2019t). La titular de la Secretaría de Bienestar, María Luisa Albores González inauguró el 16 de agosto la Exposición de Tecnologías del Agua para el Programa Sembrando Vida, mediante la cual se busca dar a conocer a productores, técnicos y facilitadores del programa la tecnología que se tiene en materia hídrica (Secretaría de Bienestar, 2019u).

Dentro del comunicado 128, se informa que a finales del mes de noviembre la secretaria de Bienestar María Luisa Albores González, presentó ante el Consejo Consultivo de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), el Programa Sembrando Vida como parte del Fondo México que se implementa en Guatemala, El Salvador y Honduras (Secretaría de Bienestar, 2019ae). A mediados de diciembre la secretaria de Bienestar, María Luisa Albores González pidió a los técnicos, facilitadores y coordinadores de Sembrando Vida redoblar esfuerzos, ya que el próximo año el programa ampliará su cobertura para llegar a 20 estados de la República (Secretaría de Bienestar, 2019af).

Durante los primeros cuatro meses del 2020 construirá dos mil viviendas en las zonas más pobres donde opera el Programa Sembrando Vida, anunciaron los titulares de las secretarías de Bienestar, de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Secretaría de Bienestar, 2019ag). Al cierre del 2019, durante tres días, la Secretaría reporta una gira del presidente por los estados de Chiapas, Tabasco y Veracruz, con la finalidad de que los responsables en esos estados del programa presentarán los avances (Secretaría de Bienestar, 2019ah). En este mismo periodo anuncia que Becarios del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro que trabajan en los territorios de Sembrando Vida en Chiapas y Tabasco celebraron su primer congreso de experiencias (Secretaría de Bienestar, 2019ai).

A principios de año en el comunicado número 5 la Secretaría de Bienestar anuncia la entrega de las primeras 100 casas en el estado de Veracruz (Secretaría de Bienestar, 2020d).

4.3.5 El Programa Sembrando Vida en los medios

Al igual que con las noticias en relación con la secretaria, se hizo una recopilación de las notas periodísticas enfocadas en el programa, de febrero de 2019 a abril de 2020, que es cuando se redacta este apartado. Se busco resaltar aquellas noticias que fueran parte de las opiniones del programa, tanto a favor, pero exaltando las que estaban en contra, esto con la finalidad de analizar los contra discursos.

El 10 de Febrero Jorge Faljo (2019) en *La Silla Rota*, hizo un análisis del programa en donde resaltaba el hecho de que a pesar de que en sus lineamientos de operación afirman el reconocimiento de los conocimientos de los campesinos, el esquema de capacitación que ellos mismos plantean no los toma en cuenta, otra de las criticas es el hecho de que se plantea un dialogo con los ejidos y comunidades sin que esto se lleve a cabo, en tanto, los grupos que no sean incluidos siempre tendrán una serie de consecuencias, donde estos últimos se sentirán excluidos, además de que buscarán negociar su ingreso a los programas.

Otro de los puntos donde se hace una crítica a este programa, es el hecho de que la contraloría social está conformada únicamente por los beneficiados de este, recordando que este era uno de los vicios de la antecesora de la Secretaría de Bienestar, la del Desarrollo Social (Faljo, 2019). En estados como Campeche, el periódico Tribuna, declara que en algunas poblaciones el programa ha sido un espacio donde se consideran solo los intereses políticos, más allá del cumplimiento de los requisitos para ser acreedores, e incluso se están deforestando zonas para ser objetos receptores del programa (Tribuna, 2019). Por su parte, Yulma Alvarado (2019) en El Siglo de Durango informa que, aun cuando ya se había puesto en marcha el programa al 25 de febrero no se daban a conocer los lineamientos de este (Alvarado, 2019), además de la necesidad de cubrir las necesidades de recursos para plantar entre ellos el agua (Alvarado, 2019b).

En Durango, la opinión del general Jesús Arévalo señala que este programa contribuirá a bajar la producción y plantación de drogas (Ayala, 2019). Retomando esta nota diremos que dentro de las opiniones María Amparo Casar (2019), en el gobierno actual se le está dando un peso importante al ejército, incluyéndolo en el acompañamiento de los receptores de Sembrando Vida. Santos López (2019), es otro quien en Imagen del Golfo habla sobre la deforestación en ciertos poblados, en este caso en Veracruz. Por su parte, el Colegio de Ingenieros Agrónomos de Durango declaran en El Siglo de Durango el no haber sido convocados por la Secretaría para el programa Sembrando Vida (Alvarado, 2019).

Entre los problemas observados es la falta de difusión, ya que hasta el 4 de marzo se encontraban apenas el 30% inscritos al programa, reporta el presidente del Comité Regional Campesino (CRC) Juan Artemio Rodríguez Maceda (Carmona, 2019). En medios como el Diario, se reporta la existencia de campesinos en Puebla y Veracruz que están deforestando las hectáreas para pasar a formar parte del programa (El Diario, 2019). Entre los críticos del programa se encuentra el ex Presidente Felipe Calderón quien considera que causara daños al medio ambiente (Leyva, 2019). Ante las críticas, el actual jefe del ejecutivo en una de sus

conferencias matutinas afirmo que no es solo reforestar sino generar empleos permanentes (Redacción Excelsior, 2019). Con relación a esto, expertos en el tema como Julia Carabeas recomendó determinar los apoyos a partir del mapa virtual de deforestación que opera la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio) (Cervantes, 2019).

En *la Imagen del Golfo*, el director de Desarrollo Forestal de la Secretaría de Medio Ambiente (Sedema) Carlos Robles Guadarrama, advirtió que los ejidatarios que talen árboles para acceder a los apoyos del programa Sembrando Vida quedarán fuera de él (García, 2019). En *El Economista*, Gabriel Quadri (2019) califica esta política de asistencialista, paternalista y tendiente a la pobreza (Quadri, 2019). Para el 24 de abril, se continúan reportando tala de árboles, en este caso en el municipio de Tacotalpa en Tabasco (Vázquez, 2019).

De las críticas surgidas está la de Gustavo Castro en Chiapas paralelo, ambientalista e integrante de la organización Amigos de la Tierra A.C, explica que el citado programa puede llegar a ser un rotundo fracaso, esto por los diversos problemas que visualiza como la posibilidad de chantajear a los campesinos en apoyo a cierto partido político, el problema de la repartición de recursos o el choque del mismo con otros programas como el Tren Maya (Chiapas Paralelo, 2019). Otro experto que realiza comentarios con respecto al programa es Miguel Ángel García, para quien el programa puede cambiar la visión que tiene el indígena sobre su entorno, “si ven una porción de tierra de selva que no produce dinero, aún cuando produce otras muchas otras cosas, afectarán esa zona sólo por el interés del dinero, en lugar de manejar estos otros bienes naturales”, afirmo el especialista calificando al citado programa como “sembrando muerte” (Barrios, 2019).

En Veracruz, se denuncia que existe un tipo de “huachicoleo” ya que las líneas de operación no son muy claras, por tanto, quienes acceden al programa están relacionados con las entidades del gobierno ya sea estatal o federal, dejando en desventaja a la población (Carmona M. , 2019). Mientras tanto productores de la

zona norte de Jalpa de Méndez, se dijeron ofendidos por la diputada local del distrito XVII, María Félix García Álvarez, toda vez que aún no han recibido su tarjeta del programa (Vázquez, 2019).

En palabras de Elías Martínez Gómez, secretario general del Comité Regional Campesino (CRC) de Orizaba; señaló que el programa es más de lo mismo, para él es como el “Solidaridad” y otros que han existido cada sexenio, donde se otorga un apoyo mínimo al campesino un día y el resto del mes se olvidan de él (Guzman, 2019). Aarón Quiñones (2019) en La Voz de Durango, opina acerca del programa pronosticando que será uno de los fracasos de la administración federal ya que al hacer cuentas no hay forma de cumplir esas expectativas, no por lo menos en 6 años.

Para Sunny Villa (2019), este programa demuestra como en esta administración no está buscando el camino de la eficiencia o eficacia, sino el de la austeridad. Para Jorge Fernández de Castro, director de Forestal Alfa, desde su perspectiva el hecho de que el Gobierno haya enfocado el programa Sembrando Vida desde una perspectiva social, y no con un enfoque de negocios, ha generado dudas en el sector empresarial respecto de la viabilidad del programa (Alvarado, 2019a). Ginés Sánchez (2019), en La Jornada Guerrero escribe sobre el papel de la 4T con relación a lo ambiental, y critica el hecho de que dentro de esta administración se hayan quitado subsidios a Conafor y se apoyen casos como el de Sembrando Vida. Eduardo Aguilar (2019), en elceo.com publica una entrevista realizada a Gabriel Quadri el excandidato a la presidencia en 2012, en donde este último opina del programa citado en el que para él en este se propicia el inducir los incendios agrícolas. Por su parte Sonia Pérez (2019), en El Diario reporta que el Gobernador de Coahuila solicita que el Programa Sembrando Vida, también se implemente en este estado ya que es necesario.

Camacho (2019), en contra línea reporta la inversión de 30 millones de dólares de parte de México a Centroamérica a programas de bienestar y empleo. Peña-Habib

(2019), en Animal Político hace un análisis y critica el programa, ya que lo califica sin un fin realmente económico, en tanto que, si este no hace nada por conectar a estos productores con el mercado, difícilmente logrará poner más dinero en los bolsillos de los agricultores mexicanos. Además, Lisette Hernández (2019) en alcalorpolitico.com, advierte cómo los pobladores de la Sierra de Zongolica denunciaron que se cortan árboles para acceder al programa. Por su parte Bosco de la Vega, presidente del Consejo Nacional Agropecuario considera que este tipo de programas reflejan descuido para el sector, ya que no se está invirtiendo en infraestructura (Sun, 2019).

En la opinión de Daniel Ojeda (2019) en El Heraldó, considera que este tipo de programas ha evitado la migración de 30 por ciento de los agricultores de Yucatán que viajaban a Quintana Roo, en aras de obtener mayores ingresos laborando como albañiles o en el sector de servicios. En el imparcial, informan que en la zona serrana de Veracruz continúa la tala de árboles, acto que denuncia la diputada federal Edith García Rosales (Redacción Elimparcial.com, 2019). Para mediados de julio se reporta que el programa ya está operando en 8 estados de la república (Flores, 2019).

Se da a conocer que los primeros migrantes beneficiarios del programa serán haitianos, africanos y 'los garífunas' de Honduras (Gúzman, 2019). En Imagen del Golfo Guillermo Carreón reporta que La Secretaría de Bienestar del Gobierno Federal: María Luisa Albores González, descarto que pobladores estén talando árboles para poder acceder al programa (Carreón, 2019). En Tabasco Hoy, Abel González (2019) habla de que los beneficiarios del programa luego de desmontar el terreno no han recibido las semillas y plantas para los cultivos.

El alcalde en el municipio de Súchil, Durango, Jaime Sarmiento Minchaca, apuntó que no solo se observa un retraso en la siembra de cultivos, sino que también hay cuestionamientos en relación con la inclusión de beneficiarios (Alvarado, 2019). El Congreso del Estado de Guerrero, exhortó al Ejecutivo para que a través de la

Secretaría de Bienestar tome en consideración al estado de Guerrero en la implementación del programa Sembrando Vida en el ejercicio fiscal 2020 (Digitalguerrero, 2019).

Para finales de Julio del 2019 Rolando Sierra, especialista en migración y director de la Facultad de Ciencias Sociales (Flacso) en Honduras, destacó que Sembrando Vida es visto como una oportunidad para impulsar el desarrollo del país y la región, aunque por otra parte este nuevo esfuerzo no representa nada diferente en comparación de otros programas que ya se han incentivado desde hace años atrás (Redacción El Economista, 2019). Michel en Plumas Atómicas, habla de que otro de los factores que ponen en riesgo la vida de los jaguares son los programas del gobierno que están mal regulados, como es el caso de Sembrando Vida (Michel, 2019).

En El Siglo de Torreón, Andrea Teran afirma que a pesar de que es muy pronto para evaluar Sembrando Vida, por parte de las autoridades (Teran, 2019). Francisco Rivas director de Observatorio Nacional Ciudadano, opina que los agricultores que se dedican a la siembra de drogas no cambiaran estas prácticas por el programa Sembrando Vida (Redacción El Imparcial, 2019). La agencia europea de medios Sputnik, habla de que el programa es el camino hacia la autosuficiencia alimentaria (Editorial Spuntink Mundo, 2019).

El gobernador del Estado de Puebla en Milenio, declara que el programa es uno de los más importantes del gobierno de México, que busca la inclusión productiva de las comunidades que más lo necesitan (Barbosa, 2019). Por su parte, Juan Ojeda (2019) en Canal10.com opina que Sembrando Vida podría ser un programa de gran impacto que mueva la economía de las zonas rurales pero que, sin embargo, existen incongruencias e inconsistencias. Tania Guzmán (2019), define que a pesar de que las oficinas de la Secretaría de Bienestar recomendaron a una ciudadana que presentará una denuncia ante la Fiscalía General de la República por la

desaparición de 2 mil pesos en su apoyo de un programa federal, en esta dependencia no la quisieron atender y la enviaron a otra instancia.

Raúl Benet (2020) en Aristegui Noticias, al hacer una investigación del programa concluye que se encuentra en una etapa muy positiva, sin embargo, es cuestionable pensar que esta situación de relativa bonanza y armonía se mantendrá sin cambios. En El Universal, se reporta que Diputados de Morena piden replantear Sembrando Vida para proteger el medio ambiente (Canchola, 2020). En el diario de México, medio en línea, se informa que, a la llegada del programa a Hidalgo, algunas asociaciones lo están utilizando para engañar a las personas, con la idea de que les ayudaran para incorporarse al programa (DCVC, 2020).

Ernesto Méndez (2020) en Excelsior reporto que los alcances del programa fueron deficientes ya que solo alcanzo el 13.9% de la meta de árboles sembrados. Por otro lado, Abigail Cruz (2020) en el Sol de México reporta la opinión de Felipe Calderón, el expresidente, quien opina que existe una falta de profesionalismo e improvisación en esta administración que se refleja por ejemplo den la operación de Sembrando Vida. En tanto, dentro de las reglas de operación del programa Jóvenes Construyendo el Futuro que tambien participan en Sembrando Vida, se detalla que a los beneficiarios que participen en este programa se les dará un año de extensión del beneficio (Flores, 2020).

Dentro de las críticas a este programa, como ya lo mencionamos está la tala de árboles, que a un año de su inicio se sigue reportando, originada por quienes desean ingresar (Ortega, 2020). Ante los resultados generados al primer año, Adriana Ortega (2020) en expansión realizo una comparación de la eficiencia de este programa y su símil Conafor en el sexenio de Calderón, en donde concluye que, si bien ambos tienen similitudes en sus resultados pobres, tienen características diferentes en cuanto a quienes se dirigen y que secretaría los opera.

A la entrada del programa en Guerrero se reporta el inicio de operaciones en las zonas más conflictivas de este estado será lenta (Jijón, 2020). A mediados del mes de febrero se suma la Semarnat y organismos del sector ambiental al programa con la idea de orientar a las comunidades en temas específicos de medio ambiente (Redacción/ecoticias.com, 2020). Mientras tanto, en Michoacán en el diario bajopalabra se reporta que los técnicos del programa se vieron en la necesidad de comprar GPS con sus ingresos, ante el atraso en la llegada del recurso (Redacción bajopalabra , 2020). A finales del mes de febrero junto con el subsecretario de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural, Javier May Rodríguez, conocieron en Palenque los avances del programa (diariodechiapas, 2020).

El 3 de marzo, ante las modificaciones realizadas a las funciones del Subsecretario Javier Ymay, quien es encargado del programa este presenta su renuncia (Notisistema, 2020). Ese mismo día intervino el jefe del ejecutivo para conciliar las diferencias surgidas a partir de la publicación de las atribuciones del subsecretario Ymay y la titular de la Secretaría de Bienestar María Luis Albores, ya que en la publicación realizada en el Diario Oficial de la Federación se le reducía injerencia (Badillo, 2020). Al siguiente día, el 4 de marzo se publica otro decreto en el Diario oficial de la Federación donde se le regresaban las funciones al subsecretario y con esto retoma su lugar dentro del programa (Jiménez, 2020).

Carolina Rivera (2020) en Milenio, reporta la llegada del programa al Salvador en mayo de este mismo año. Diana Gutiérrez (2020) en Contra línea reporta la opinión que el colectivo Elcor tienen sobre el programa, el que relacionan al ejercito a través de los Jóvenes Construyendo el Futuro que son los becarios de este, y que estarían fungiendo como sus informantes sin ellos estar enterados de esto (Gútierrez, 2020). A finales del mes de marzo el jefe del ejecutivo destaca los avances de Sembrando Vida, en una de las entidades en las que está iniciando operaciones, Sinaloa, que se califica como una de las zonas dominadas por el narcotráfico (Agencia Notimex, 2020). También a finales de este mes se reporta la emisión de las reglas de operación del programa (Hernández, 2020).

Ante la emergencia del Covid-19 los facilitadores y técnicos son obligados a ir a trabajar con los sembradores del programa Sembrando Vida (Tribuna, 2020). Hasta el mes de abril de 2020 son las noticias más relevantes con respecto al programa.

4.3.6 Resultados al primer año.

Dentro del cuarto informe trimestral del 2019 de la Secretaría de Bienestar de los Programas de Subsidio del Ramo Administrativo 20, en el que se reporta el avance al primer año de operaciones de los programas prioritarios dentro de la dependencia, entre ellos el de Sembrando Vida.

En este informe se manejan tres indicadores. El primero, es el Porcentaje de sujetos de derecho que reciben apoyos económicos respecto de aquellos sujetos planeados, con un avance relativo del 98.1%. El segundo, el Porcentaje de sujetos de derecho que reciben apoyos en especie respecto del total de sujetos de derecho que reciben apoyos económicos, con un avance relativo del 75.06% y el tercero, el porcentaje de personal técnico que cumple con al menos 85% del programa de trabajo con los sujetos de derecho, con un avance relativo del 99.26% (Secretaría de Binestar, 2020f).

En el presente ejercicio, fue autorizado un presupuesto original de 15 mil millones de pesos para el Programa Sembrando Vida. La aplicación de este presupuesto se divide en sub-capítulos: 1000, que está dedicado a los servicios personales, 2000 de materiales y suministros, 3000 servicios generales, 4000 transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas y 8000 participaciones y sub aportaciones. En el ejercicio de este estos capítulos en relación a los servicios personales, hay un avance respecto al planeado a ejercer del 94.5%, mientras que en cuanto a materiales y suministros 29.2%, servicios generales 35.7%, transferencias 96.2% y participaciones y sub aportaciones 73.4% (Secretaría de Binestar, 2020f).

Como podemos observar, el avance del presupuesto aplicado más bajo es el de materiales y suministros, esto relacionado a la falta de entrega en relación con las

plantas adjudicadas a los beneficiarios del programa. Si bien, existió un alcance en relación con los objetivos de alcance a beneficiarios, el material proyectado a suministrar no se logró, y su porcentaje de avance fue bajo.

4.4. Desarrollo de las entrevistas

Para esta faceta de la investigación, se aplicaron entrevistas a personal de oficina, personas en territorio y beneficiarios del programa. Las entrevistas en oficina se realizaron en la sede de la Secretaría de Bienestar en la Ciudad de México a los Directores de Dirección de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional en los meses de diciembre de 2019 y enero de 2020.

En un segundo momento se hizo una visita a las personas en territorio y los sembradores durante dos días – 2 y 3 de marzo- entre ellos al Coordinador regional, Facilitadores, Técnicos, Social y Productivo, Becarios del Programa, además de a los beneficiarios del programa, que en este caso son los sembradores. Dichas entrevistas se llevaron a cabo en lo que el programa denomina Región 3, Tabasco- Península: Comalcalco. En específico en Comalcalco y Teapa, dichos municipios se encuentran en el estado de Tabasco.

Tabasco fue uno de los primeros estados donde se introdujo el programa. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía cuenta con una población de 2 395 272 habitantes, la distribución de esta es del 57% urbana y 43% rural, la escolaridad es de 9.3 años, es decir secundaria concluida. El Sector de actividad que más aporta al PIB estatal: Minería petrolera (INEGI, 2020). En los últimos años el sector agropecuario había sido uno de los más abandonados en el estado y cabe mencionar que es el lugar de origen del actual jefe del Ejecutivo.

4.4.1. Primer contacto.

El primer contacto para realizar la investigación fue con la Directora de Vinculación y su asistente, quienes programaron las entrevistas con los directores y la visita a territorio. Las entrevistas se realizaron en dos facetas, una en oficina y otra en

territorio. En oficina se aplicaron en los meses de diciembre 2019 y enero de 2020, a quienes se indica en la tabla 4.10, al Personal de la Dirección de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo que es la que está encargada de llevar el Programa Sembrando Vida, en total se entrevistó a 5 personas, 4 Directores de Dirección y una Directora de Vinculación, en el orden que se muestra.

Tabla 4.6 Entrevistas en Oficinas			
	Puesto	Tiempo en el puesto	Fecha de entrevista
1	Directora de Vinculación para el Desarrollo Rural (DVDR)	Diciembre de 2018	20/12/2019
2	Director General de Vinculación y Estrategias de Desarrollo Rural (DGVyEDR)	Agosto de 2018	16/01/2020
3	Director General de Seguimiento y Logística para el Desarrollo Rural (DGSyLDR)	Febrero de 2019	29/01/2020
4	Director General de Organización, Formación e Inclusión Productiva (DGOFeIP)	Agosto de 2018	31/01/2020
5	Director General de Instrumentación de Programas de Agroforestería (DGIPA)	Abril de 2019	13/02/2020
Elaboración propia.			

En la segunda fase, durante la visita a territorio se entrevistó a colaboradores del programa, que son empleados de la secretaria y beneficiarios, debemos decir que en las tablas 4.11 y 4.12 que se presentan a continuación (con el seudónimo que se le asigno en la transcripción). En esta tabla se agrega a quienes se tuvo acercamiento y presencia en las actividades que realizaban, ya en la tabla 4.13 se enlistará solo a quienes se entrevistó.

Tabla 4.7 Contactos en Territorio de Comalcalco		
Personas contactadas	Seudónimo	Situación en el reporte
1 coordinador regional	Coordinador regional Comalcalco	Se tiene contacto con él al asistir a la junta con los Facilitadores
1 asistente del Coordinador regional	Asistente de Coordinador regional Comalcalco	Se tiene contacto con ella al asistir a la junta con los Facilitadores
15 facilitadores	Facilitador Comalcalco 1 al 15	Se tiene contacto con ellos al asistir a la junta con los Facilitadores

Personas contactadas	Seudónimo	Situación en el reporte
1 Facilitador	Facilitador Comalcalco	Entrevistado
3 Técnicos	Técnica Productivo 1 Comalcalco, Técnico Productivo 2 Comalcalco	Entrevistados
1 Técnica Social	Técnico Social 1 Comalcalco	Entrevistado
1 Becario	Becario 1 Comalcalco	Entrevistado
15 Sembradores	Sembrador 1 Comalcalco	Entrevistados 8, con 7 de ellos solo se tiene contacto con en el vivero
	Sembradora Comalcalco 2	
	Sembrador 3 Comalcalco	
	Sembrador 4 Comalcalco	
	Sembrador Comalcalco 4a	
	Sembrador 5 Comalcalco	
	Sembrador Comalcalco 5a	
	Sembradora Comalcalco 6	
	Sembrador 7 Comalcalco	
	Sembrador 8 Comalcalco	
	Sembrador 9 Comalcalco	
	Sembrador Comalcalco 10	
	Sembrador Comalcalco 11	
	Sembrador Comalcalco 12	
Sembrador Comalcalco 13		
3 Familiares de sembradores	Esposa Sembrador 1 Comalcalco	Se entrevista a 1 y con dos se tiene contacto
	Hijo de Sembrador 1 Comalcalco	
	Esposo Sembradora 2 Comalcalco	

Tabla 4.8 Contactos en Territorio de Teapa		
Personas contactadas	Seudónimo en el reporte	Situación en el reporte
1 Coordinador Regional Teapa	Coordinador regional Teapa	Entrevistado
1 Facilitador Teapa	Facilitador Teapa	Entrevistado
2 técnicos	1 técnico Productivo Teapa 1 técnico Social Teapa	Entrevistados
4 Becarios	Becario 1 Teapa	Entrevistados
	Becaria 2 Teapa	
	Becaria 3 Teapa	
	Becario 4 Teapa:	
15 Sembradores	Sembrador 1 Coordinador de CAC Teapa:	Entrevistados 3, 12 se observan en juntas o tienen participación esporádica en las conversaciones
	Sembrador 2 Teapa	
	Sembrador 3 Teapa	
	Sembradora 4 Teapa	
	Sembrador 5 Teapa	
	Sembrador 6 Teapa	
	Sembradora 7 Teapa	
	Sembrador 8 Teapa	
	Sembrador 9 Director de CAC Teapa:	
	Sembrador 10 Director de CAC Teapa:	
	Sembradora 11 Teapa:	
	Sembradora 12 Teapa:	
	Sembrador 13 Teapa Secretario de Vivero:	
	Sembrador 14 Delegado de la Comunidad:	
	Sembrador 15 Teapa:	

En la tabla 4.13 se enlista a los colaboradores de la Secretaría: 1 Coordinador regional, 2 facilitadores, 5 Técnicos: 2 sociales y 3 productivos, 4 Becarios de

Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, en total 17. Para el caso de los sembradores los entrevistados se enlistan en la tabla 4.14.

Tabla 4.9.- Entrevistas realizadas en campo	
Territorio de Comalcalco	
Seudónimo	Tiempo dentro del puesto
Facilitador Comalcalco	1 año
Técnica Productivo 1 Comalcalco	1 año
Técnico Social 1 Comalcalco	1 año
Técnico Productivo 2 Comalcalco	1 año
Becario	4 meses
Territorio de Teapa	
Seudónimo	Tiempo dentro del puesto
Facilitador Teapa	1 año
Técnico Social Teapa:	1 año
Técnico Productivo Teapa	1 año
Coordinador regional Teapa	1 año
Becaria 2 Teapa	1 año
Becaria 3 Teapa:	1 año
Becario 1 Teapa:	4 meses

Tabla 4.10 Sembradores entrevistados
Sembradores Comalcalco
Seudónimo
Sembrador 1 Comalcalco
Hijo de Sembrador 1 Comalcalco
Sembradora 2 Comalcalco
Sembrador 3 Comalcalco
Sembrador 4 Comalcalco
Sembrador 5 Comalcalco
Sembradora 6 Comalcalco
Sembrador 10 Comalcalco
Sembradores Teapa
Seudónimo
Sembrador 9 Director de CAC Teapa
Sembrador 10 Director de CAC Teapa
Sembrador 14 Delegado de la Comunidad
Sembrador 15 Teapa:
Elaboración propia

Como se muestra en la tabla son en total 12 sembradores entrevistados, 2 mujeres y 10 hombres en Comalcalco y Teapa. A continuación, relataremos el proceso de las entrevistas realizadas.

4.4.2. Relato de las entrevistas realizadas.

Para comenzar a relatar el proceso de las entrevistas hablaremos de esto en 4 momentos: el primero, el contacto con la persona que nos ayudó a tener el acercamiento con Sembrando Vida. El segundo, las entrevistas realizadas en la Secretaría de Bienestar. El tercero, la visita a Comalcalco y por último a Teapa.

4.4.2.1. Primer Contacto.

Para el primer acercamiento con el programa Sembrando Vida, en primera instancia se buscó vía el portal de Transparencia el contacto con la Secretaría de Bienestar, en este caso con la Subdirección que lleva a cabo el programa, la Subsecretaria de Planeación, Evaluación y Desarrollo, en específico con la Directora de Vinculación que está a cargo del contacto con otras organizaciones. En las visitas el ingreso al edificio como tal era un proceso sencillo de dejar una identificación en la recepción.

Antes del inicio de las entrevistas se realizaron dos visitas para solicitar la información documental, además de sostener pláticas en donde la Directora de Vinculación me comentó aspectos generales del programa, en cuanto a formas de trabajo, sobre las tareas que realizaba, resaltando en el reto que ha sido el trabajo. Ambas citas resulto complicado programarlas debido a la cantidad de trabajo que tienen, para acordarlas se mantenía contacto vía mensaje. Si bien el contacto inicial se realizó en junio del 2019, a razón de la investigación documental, diseño metodológico y de las herramientas a utilizar, las entrevistas comenzaron en el mes de diciembre de 2019 con los directivos.

4.4.2.2 Entrevistas en Oficinas

Para dar paso a las entrevistas con los directivos y con la finalidad de agilizar el proceso, la Directora de Vinculación me puso en contacto con su asistente quien sería la encargada de apoyarme a acordar fechas y horas, esto debido a la cantidad de trabajo que en esas fechas se desarrollaba dentro del programa (octubre 2019, momento en que este programa comienza a implementarse en Centroamérica).

La primera entrevista se realizó a la Directora de Vinculación el 20 de diciembre de 2019. Las siguientes 4 entrevistas a los Directores se realizaron en el 2020 entre el 16 de enero y el 13 de febrero, el tiempo de las entrevistas fue de media hora a hora y diez, dependiendo del tiempo con el que contaba el entrevistado. Es importante mencionar que acordar las citas requirió de idas y vueltas, ya que la mayor parte del tiempo, 3 de ellos se encuentran en territorio supervisando los trabajos, en reuniones, en ocasiones las citas para entrevista fueron reprogramadas.

Las visitas realizadas a la Secretaría se realizaron en 4 ocasiones por la tarde y una por la mañana, 1 de ellas en la sede alterna donde se encuentra la Directora de Vinculación, y las otras 4 en la sede, Reforma 116, que es donde se ubican las oficinas del Subsecretario y las de los Directores. Uno de los aspectos que llama mi atención en estas visitas es la recepción y el ambiente menos formal. Los Directores llevan una más casual, entendiendo esto por la continuidad con la que tienen visitas en territorio. La espera para las entrevistas fue mínima.

El objetivo de las entrevistas realizadas al personal de oficinas, como ya lo mencionamos en el apartado de la metodología, es observar cómo se desarrolla el discurso estratégico en el programa. Para esto, se observó la historia del programa desde el punto de vista de los entrevistados, los discursos oficiales en los documentos, en como los reproducen ellos y los relatos que realizan en torno a las estrategias del Programa. Aquí relataremos algunas de las respuestas de los Directores respondieron.

La primera pregunta es ¿Cuál es el origen del programa sembrando vida? Ante lo que encontramos respuestas que evocan a la figura del ejecutivo:

DVDR: Nace de la iniciativa de nuestro presidente de implementar un programa que apoyará al campo directamente

DGOFeIP: bueno originalmente este programa nació como, así lo anunció el presidente en el periodo previo a las elecciones, electoral, este programa se anunció como un programa de reforestación, como la reforestación de un millón de hectáreas

DGIPA: el origen, bueno, es una pregunta interesante, hay una concepción que nace desde el presidente de la república, desde el andar y el camino que ha tenido

Ahora, cuando se busca el origen del nombre, pero ahora del programa Sembrando Vida encontramos que 3 de los 5 entrevistados no saben a qué se debe este nombre, mientras que dos de ellos lo atribuyen a quien dirige la Secretaría y otro a un grupo de jóvenes encargados del desarrollo del planteamiento del Programa, cuando aún se encontraban en el proceso de entrega-recepción.

DGIPA: de hecho, es una propuesta que hace la secretaria María Luisa Albores González, como propuesta de nombre

DGOFeIP: sí, hubo un grupo de jóvenes que colaboraron en un tiempo de los slogans del nuevo gobierno, y ellos cuando conocieron el objetivo de este programa pues digamos fueron los que idearon este nombre

Con relación al Desarrollo del Plan del Programa en cuanto a sus objetivos, direcciones y especificaciones, solo uno de los entrevistados nos da respuesta a esto.

DGVyEDR: había un documento, que ya tenían mis compañeros DGOFeIP: en dónde se pintaban las ideas generales del programa, en base a ese documento es que se hizo pues ya el desarrollo del programa como tal

Cuando se habla de los antecedentes del programa, solo uno de los entrevistados respondió y el recapitula uno de los argumentos del Jefe del Ejecutivo.

DGSyLDR: de entrada, te puedo decir que no hay un programa que, de manera similar, muchos a lo mejor pensaron que este programa debía estar en SADER, lo que antes era SAGARPA, porque todo el mundo

entiende que es reforestar, pero es trabajo en campo, es todo, pero como lo ha dicho el presidente, se queda en bienestar, porque lo que se busca es el bienestar en las familias

Buscando ahondar en el funcionamiento de la Secretaría, se preguntó sobre las diferencias que encuentran más relevantes entre la actual Secretaría de Bienestar y su antecedente la de Desarrollo Social, las respuestas van desde aludir a la no existencia de intermediarios, al hecho de que el trabajo se realiza más en campo y a la diferencia entre los conceptos de Bienestar y Desarrollo, que es uno de los argumentos emitidos para el cambio de nombre de la Secretaría.

DGVyEDR: si creo que, si se ha cambiado el enfoque, desde que la Secretaría actual no tiene tratos con intermediarios, no acepta intermediarios en los programas sociales, cosa que si pasaba en la anterior administración

DGSyLDR: que a diferencia de otros años y por qué me ha tocado estar en campo, es que todo era manejado desde acá era muy burocrática la administración, ahorita no, ahorita te puedo decir que sembrando de vida es 80% operativo, trabajo de campo

DGOFeIP: mira, el cambio de nombre tiene que ver con algo más profundo, cuando hablamos de desarrollo, pues el concepto de desarrollo tiene muchas connotaciones, y está muy asociado a una concepción a una manera de ver el desarrollo, como si el desarrollo tuviera que ver con la tecnología, con un estilo de vivir, hablamos de países desarrollados, como Alemania, como Estados Unidos, los países europeos, que bueno tienen altos grados de desarrollo tecnológico y de crecimiento económico y demás ¿no? cuando hacemos el cambio al termino bienestar, estamos ampliando el concepto verdad, este concepto de desarrollo que ya está muy acotado, podríamos decir que es un concepto que esta expropiado a ciertos componentes, en cambio el termino de bienestar abre la posibilidad a contemplar otros modos de buen vivir, el concepto de buen vivir incluye una serie de elementos culturales de relaciones que no están relacionados necesariamente al concepto económico

Al cuestionar sobre el criterio del actual gobierno, es decir, sobre las primicias para su actuar varían las respuestas entre brindar apoyo a los más pobres, ver por los más necesitados, beneficiar a los más vulnerables y el trabajo con la gente, que en cierto sentido comulgan con el objetivo del programa.

DVDR: Principalmente en brindar apoyo a los más pobres

DGVyEDR: *bueno yo creo que todos tienen en común, como dice el propio nombre de la secretaria aumentar el bienestar, de las familias y de las familias que menos tienen*

DGSyLDR: *primero los más necesitados*

DGOFeIP: *creo que este nuevo gobierno tiene la intención y el propósito de atender y proveer políticas públicas que beneficien especialmente a los sectores más vulnerables a este país*

DGIPA: *en el trabajo con la gente, ósea es algo que también como programa tenemos, ósea confiamos en la gente*

Para hablar de los objetivos del gobierno como tal, se pidió mencionaran a su criterio como podrían caracterizarlo, definiendo: la entrega directa de los apoyos, el primero los pobres y el trabajo con las comunidades, mostramos 3 respuestas para dar ejemplo de esto, ya que los 5 entrevistados contestaron en este sentido.

DVDR: *En el cambio de la manera en que se entregan los apoyos, en la búsqueda de dar apoyos a las personas más pobres*

DGOFeIP: *pues yo creo que hay una que el presidente ha manifestado en múltiples ocasiones, primero los pobres*

DGIPA: *las características, bueno nosotros estamos viendo una, desde la perspectiva del programa, una el trabajo con la gente es lo que privilegio en ese sentido, todo el proceso que se genera en el trabajo con comunidad, el trabajo organizado*

Al abordar en las diferencias en el trabajo de la Secretaría de Bienestar y la de Desarrollo Social se retoman los temas ya mencionados, pero una de las respuestas que resalta es la velocidad de implementación.

DGVyEDR: *La velocidad con la que se implementan los programas, esta administración tiene una velocidad impresionante, eh cuando en administraciones anteriores se podían pasar años en la planeación, en la redacción de las reglas de operación, etc, nosotros prácticamente desde el primer día, bueno antes incluso, ya estábamos trabajando en territorio, implementando el programa esa fue yo creo es de las diferencias más fuertes de esta administración con la anterior*

Con relación a su día a día trabajando en el programa, las repuestas se vuelven muy variadas y detallan aspectos de su trabajo, funciones, los retos que ha implicado un programa que se desarrolla tan rápido, el hecho de tener que aprender cosas nuevas, y sobre todo que en algún momento han tenido que hacer visitas al territorio, ya sea para entregar tarjetas, apoyar otras áreas, sobre todo al inicio del

programa. De esta manera lo que describen es que logran un acercamiento con las necesidades de los beneficiarios y la importancia de acelerar el trabajo.

Cuando se les pregunta sobre los resultados del programa las respuestas coinciden en que, si bien el objetivo en números no se ha alcanzado, el impacto en los beneficiarios ha mejorado la calidad de vida de quienes forman parte del programa, los avances en la construcción de bio fábricas, los viveros, el trabajo en comunidad que realiza el personal en territorio, es aquí donde se citaron algunas anécdotas al respecto.

DGVyEDR: en tabasco un facilitador me platico que estaban instalando el vivero comunitario con materiales propios de la región, porque los materiales del programa no les habían llegado, entonces ese es un primer punto sorprendente para nosotros de que los productores al ver que no llegaban los apoyos del programa en especie, de su dinero, con el dinero que el programa les pagaba, sacaron ese dinero y lo utilizaron para establecer sus viveros, rústicos, sencillos a como queramos, pero ellos de su propia cuenta y de su propio bolso adquirieron los materiales para esos viejos y los establecieron, entonces necesitaban una bomba de agua, y entonces le pidieron a la comunidad más cercana que les prestara su bomba de agua, la comunidad se las presto, lo usaron, bien. Cuando la comunidad estaba usando la bomba de agua se les fundió, se les fundió su bomba de agua entonces llegan los técnicos se enteran, y les dicen a los sembradores bueno y ahora que hacemos, y total que los técnicos fueron induciendo al equipo de sembradores a decirles bueno ellos, la comunidad los apoyo cuando más o necesitábamos, nosotros ahorita, ahora ustedes están recibiendo su dinero, sus apoyos mensuales, que les parece si ahora a nosotros nos toca ayudar a la comunidad, y lo hicieron, acordaron, compraron una bomba nueva, se la dieron a la comunidad, se siguen prestando la bomba, entonces ese es un destello de lo que nosotros queremos decir cuando hablamos de desarrollo comunitario, de organización comunitaria.

En este caso, se resalta el papel de los técnicos con los beneficiarios, pero también de los beneficiarios con la comunidad, el papel que los primeros tienen para la toma de decisiones del grupo. Hay un conjunto de palabras que se repiten en las respuestas que dan una de ellas es comunidad, como lo observamos en el párrafo anterior, pero otra de ellas es tejido social, al hablar por ejemplo del conjunto de funciones que realizan y la descripción de sus actividades.

DGOFeIP: porque estamos convencidos que si no impulsamos procesos de formación, no solo técnicos, sino sobre todo en aspectos de formación, de cooperación de solidaridad, de colaboración, si no impulsamos este aspecto formativo, la parte productiva queda un poco descubierta, creemos nosotros que el tema formativo, es un pilar fundamental para que los procesos organizativos y productivos, se sostengan en el corto plazo, si nosotros logramos emm posicionarnos en las comunidades, en las comunidades de aprendizaje campesino, en los mismos sembradores una visión nueva de colaboración, de cooperación, de visión de largo plazo, pues entonces este programa puede echar raíces, de otra manera creemos que si se pueden dar muchas cosas pero no tendrán el efecto multiplicador y de largo plazo que nosotros queremos. Y la otra función genérica muy importante es la promoción de la organización y esto tiene que ver con la regeneración del tejido social

Otro momento en el que mencionan el tejido social y la comunidad es cuando hablan de los resultados del programa.

DGIPA: muy positivos, la verdad, espero que ahora que tengas la oportunidad de ir a visitar, platica con los CACS, visita sus parcelas, viveros, sus bio-fabricas, y que ellos mismos de viva voz, te comenten como va, pregunta cómo estaban, que hacían y ahora que hacen, y no solo preguntes de lo que le ha ayudado en el programa, una es sembrar las 2.5, y otra es la recomposición del tejido social

También es importante mencionar que se habla de la importancia de un cambio cultural necesario, haciendo referencia a los retos después del primer año de operaciones del programa.

DGOFeIP: El otro reto es es emm... hay inercias muy fuertes hay que reconocer tambien que en muchas comunidades hay una cultura de la dependencia, el gobierno me debe de dar y yo pues yo no tengo que hacer nada, muchas, muchos sembradores que se han dado de baja es porque cuando se dieron cuenta que había que trabajar su propia parcela y cumplir el plan de trabajo desistieron, creían que era un programa que como otros les llegaba un recurso y nada más. Y otros al contrario lo han visto como una oportunidad y la están aprovechando, pero es un reto, hay una inercia, una cultura, que traía muchos años.

Tres conceptos que se repiten son: comunidad, tejido social y cultura nos parece importante resaltarlos, ya que forman parte del discurso que conforma al programa Sembrando Vida en sus objetivos y reglamentos. Es necesario mencionar que también se alude al problema de la inseguridad y de la entrada de los facilitadores

y técnicos a ciertas áreas, sobre todo en los lugares que esta por implementarse el programa en 2020.

Las entrevistas realizadas al personal en oficinas nos ayudó a visualizar un panorama sobre lo que sucede en territorio, lo que nos dio paso a formular una entrevista específica al personal que labora dentro del programa a diferencia de los sujetos de derecho, en este caso, son sembradores. A partir de ellas se describe un panorama de lo que sucede dentro del programa, pero aún no es la experiencia más cercana que se podía tener frente a él, era necesario visitar al personal en territorio.

4.4.2.3 Visitas a territorio

La finalidad de las visitas en territorio era principalmente conocer a los participantes directos del programa, los sembradores, a su vez contactamos con el personal de la Secretaría, los coordinadores regionales, los Facilitadores, técnicos del programa y becarios, que son los encargados de trabajar con los Sembradores en las parcelas, así como con las comunidades de aprendizaje en los Viveros y las Bio Fabricas. Al conversar con ellos dimos cuenta de su punto de vista del programa, y de cómo reproducen el discurso estratégico en el trabajo.

Es necesario recordar las funciones del personal del programa en territorio, de manera breve. Los coordinadores territoriales son 4, de las regiones que mencionamos unos apartados anteriores en que se divide el país para los fines del programa, ellos tienen a su cargo a Coordinadores Territoriales, que tiene un espacio asignado de comunidades, quienes a su vez tienen a su cargo alrededor de 30 facilitadores. Estos últimos son ya el puente directo con el sembrador, tienen a su cargo 10 técnicos (5 binomios de técnico social y productivo) su labor esta, en pasar los reportes de trabajo, asesorar técnicamente, son el vínculo administrativo de los técnicos con la secretaría.

Mientras que la labor de los técnicos es directa con el sembrador, atender sus dudas, necesidades, brindar asesoría, organizar capacitaciones, coordinar las Comunidades de Aprendizaje, a la par de las comunidades, viveros y bio fábricas. En el caso del técnico productivo, se dedica a la capacitación en producción, ayudar a decidir al sembrador que tipo de producto obtendrá, el sistema agroforestal que implementará, los cuidados a los cultivos, los momentos de cosecha, la compra de semillas, los sistemas de riego, todo lo relacionado al cultivo. Los técnicos sociales, si bien tienen también participación en estos procesos, buscan generar acuerdos con las comunidades, intervenir en conflictos, concientizar a los sembradores en relación con los procesos de la comunidad, realizar eventos en las fechas específicas, 10 de mayo, día del niño, la mujer, todo en relación con el fortalecimiento del tejido social.

Las entrevistas en territorio se hicieron en dos formatos distintos que ya expusimos anteriormente. Uno de ellos a los Coordinadores, Facilitadores, Técnicos y Becarios del programa en donde nos centramos en observar cómo perciben la historia de este, a su vez la reproducción de los discursos que se consideran como oficiales, pero también como generan nuevos discursos que conducen a la estrategia, y el tipo de herramientas que implementan tras el alcance de sus objetivos. Se creó una guía de entrevista, que se muestra en el apartado de metodología, pero al ser eso, una guía, en ocasiones se daba pie a otros temas que surgían.

En el caso de las entrevistas realizadas a los sembradores, se propusieron 3 preguntas guías, pero a partir de ellas se desarrollaron preguntas que iban dirigidas a conocer su vida antes del programa, su perspectiva de lo que se hace en él, y que diferencias, circunstancias han vivido en el primer año. Las entrevistas en ambos formatos se dieron a manera de una conversación, en la que se dio libertad a lo que los entrevistados quisieran comentar, sus experiencias, opiniones, estas transcurrieron mientras se llegaba a las parcelas, viveros, bio fabricas y dando el recorrido en estos, se combinaron con explicaciones del programa, de las plantas y

sembradíos. Se programaron dos días para las visitas el lunes 2 de marzo en Comalcalco y el martes 3 en Teapa.

4.4.2.3.1 Comalcalco

La asistente de la Directora de Vinculación hizo el contacto con las personas que me recibirían en las localidades, además de que me proporciono sus números telefónicos. En el caso de Comalcalco me contacte con la asistente del Coordinador regional y ella a su vez, me comunico con el Facilitador que me recibiría. Después de ponernos de acuerdo por mensaje, el viaje inicio a las 8 am cuando Sali de Villahermosa.

El camino a Comalcalco fue de alrededor de una hora, me encontré con el facilitador en un punto del Municipio, quien junto con la Técnica Productivo y el Técnico Social me llevaron a la Unidad de Producción del Sembrador en una camioneta asignada por la Secretaría de Bienestar, tardamos alrededor de 10 minutos en llegar. En el transcurso del camino es cuando comenzamos a platicar. Como ya lo mencioné en la lista de los entrevistados, en total en Comalcalco entreviste a 3 técnicos, 2 productivos y uno social, al facilitador y un becario. Sembradores en total fueron 8 entrevistas breves.

En la primera parte del día estuve con el Facilitador, la técnico productivo y el técnico social y entreviste a 2 sembradores, 1 sembradora y el hijo de un sembrador. En la primera parada que hicimos llegamos a la parcela de un sembrador, que estaba con su familia, su esposa, hijo y nieta; quien nos dio un recorrido por la parcela y un pequeño huerto que lleva su esposa, tiene además algunas gallinas. Su hijo ayuda en las labores del campo, él nos platica que antes del programa se encontraba desempleado, a pesar de que estudio una carrera universitaria en Ingeniería Industrial, el



Fotografía 1.- Parcela del Sembrador

sembrador por su parte se dedicaba a la ganadería. Los técnicos comentan que fue difícil que aceptara ser parte del programa, pero después de mucho él accedió.

Cuando el sembrador nos habla de lo que hacía antes de ingresar al programa, expresa que él ya estaba cansado del campo.

Sembrador 1 Comalcalco: Porque un tiempo si y luego lo deje, porque ya no quería nada con el campo y la agricultura, y ya éramos solo mi esposa y yo, ya mis hijos están casados y todo, cuando eran chicos pues sí, no es por nada, pero el frijol y maíz nos ahorramos en comida, ya luego pues mi esposa y yo gastamos menos y pues ya nos dedicamos al ganado. Pero como ahora hay oportunidad, pues volvemos a entrarle, y pues es bueno esto no, siempre me ha gustado, pero lo había dejado por que el tiempo no me daba, mi comercio de ganado, y ya ahorita pues, deje el ganado, y me dedique a la agricultura, y pues ya tengo tiempo de tarde de mañana, pues para mi es bueno, yo incito a la gente le repito, yo doy fe que estoy viviendo de esto.

En el caso del hijo del sembrador, antes no contaba con empleo.

Hijo De Sembrador 1 Comalcalco: Sí, yo estudie, pero ahorita que no tengo trabajo me emplee aquí con mi papá

Cuando hablan de lo que hacen en el día a día y lo que ha implicado el trabajo refieren a la frase de que es importante dejar la hamaca.

Sembrador 1 Comalcalco: cosechamos 50000 pzas, el año pasado, hasta ellos vinieron a vernos. Y ahorita no hemos sembrado por que el tiempo ha estado muy lluvioso y todo, ahorita ya vamos a preparar, este mismo mes, quizás no todo, pero si una parte, queremos meter, es mucho trabajo bastante laborioso, pero le agarra el hilo y si sale uno, es cosa de trabajar, de dejar un poquito la hamaca y la cama temprano, a las 5 de la mañana ya hay que estarle dando a la bomba, tirándole medicamento y agua, y en la tarde igual, es saludable el trabajo de campo, ¿no se usted como lo vea? venimos en la tarde otra vez, ahí vamos (...)

Con referencia a los resultados del primer año con el programa, lo describen como buenos resultados.

Hijo De Sembrador 1 Comalcalco: hablando económicamente es muy bueno, sacamos piezas comerciales como 1000 piezas.

En su opinión en relación con el programa subrayan la importancia de este ya que pueden otorgar fuentes de trabajo.

Sembrador 1 Comalcalco: Pues igual, así como le platico igual los que están trabajando tambien dice que es muy bueno y que está muy bien, este programa está muy bien, pero hay gente que no lo ve bien, que dicen pues nada más hay que cobrar y ya, pero los que están trabajando como yo están contentos, porque dicen que además de que cosechamos nos dan un dinerito. Y que podemos emplear a la gente, emplearnos tambien nosotros, tenemos uno o dos trabajadores y a veces hasta cuatro o cinco trabajamos, evitamos la migración, y nos unimos y se acaban las divisiones, por ejemplo, no hay de ese te cae mal, no, en los viveros trabajamos juntos, y hay gente que nunca teníamos relación con ella, de trabajo unido, el programa además de beneficiar viene a unir a la gente. Porque estaba en tu casa nada más, ahorita en los viveros, estamos 20, 30 o 25 gentes ahí, platicamos, trabajamos, que puedo decirle, yo me siento feliz.

Incluso el sembrador cita lo publicado en el Diario Oficial de la Federación.

Sembrador 1 Comalcalco: ya ve que los lineamientos del programa, del diario oficial de la federación, aprobado el 24 de enero, me toco leer los motivos de la secretaría de bienestar de maría luisa, que el motivo principal, es para unir a la gente, los grupos étnicos, en los CACs es para unir a la gente, así se da la convivencia, somos un solo grupo que trabajamos en los programas, el objetivo no es solo producir sino hacer relaciones con la gente, no hay ricos, no hay pobres, el objetivo unir a la gente, no solo es producir, enriquecemos la producción, el objetivo es producir y trabajar en conjunto.

Ya cuando estábamos por retirarnos los productores nos ofrecieron frijol para llevar, además de pozol y dulce de coco, que es un alimento característico de Tabasco. Dentro de sus comentarios sobre los resultados, resaltan el hecho de que ahora incluso los familiares los visitan más y les pueden ofrecer cosas de lo que cosechan.

Sembrador 1 Comalcalco: Es mucho mejor, no es por nada, pero todos ellos participan, les regalamos un poquito de lo que cosechamos a toda la familia y estamos muy contentos y nos visitan ahora quizá un poco más, para ver lo que sembramos, a la gente le gusta ver, aunque hay gente que no siembra, pero le gusta ver lo que siembra uno, y vienen el protagonista y toda la cosa

El sembrador se observa identificado con el programa además de que se puede ver que el trabajo realizado le trae satisfacción.

La segunda visita que realizamos fue a un vivero a cargo de una sembradora. Los viveros son trabajados por los sembradores, se forman grupos de aproximadamente 20 a 25 sujetos de derecho y son quienes también conforman las comunidades de aprendizaje, a veces existen 2 Comunidades de Aprendizaje (CACs) por vivero, en este caso, solo es uno. Tanto en los viveros como a los CACs se les asigna un nombre que deciden en conjunto a través de asamblea. Las decisiones se consultan, estas asambleas son organizadas por los técnicos, pero quienes toman las decisiones son las personas de la comunidad.

En este caso, la sembradora vive a lado de la parcela que es utilizada como vivero de la comunidad. Los lugares donde se realizarían los viveros también fueron votados, en este caso, ella también lleva la coordinación de las actividades, así que en su caso, no solo lleva a cabo las funciones de sembrador, sino de coordinadora. Ella comenta que fue de los primeros en ingresar al programa y que se habían dedicado a la siembra, pero con menor producción.



Sembradora 2 Comalcalco: pues en realidad nosotros nos habíamos dedicado más que nada a criar animales, siempre hemos estado aquí en el campo, teníamos la hacienda de cacao y todo, pero no estaba como ahora, teníamos la producción muy baja, y todo estaba acahualado, con lo del programa que nos dieron, pues gracias a dios hemos logrado producir, y ahorita podemos decir con orgullo que estamos viviendo del campo, como puede observar voy a mandar a vender mi primer cosecha de cacao.

Además, señala que antes era ama de casa y que ha aprendido más ahora como sembradora.

Sembradora 2 Comalcalco: aparte he aprendido otras cosas, yo tengo mi carrera, pero no ejerzo, y me dedique prácticamente a esto por ahora vamos a ver que, la verdad es que estoy viendo muy buenos resultados

En específico del trabajo llevado a cabo en el vivero resalta el trabajo en conjunto que han desarrollado.

Sembradora 2 Comalcalco: ahorita en el vivero pues igual entre todos como le mencionaba el facilitador, entre todos hemos trabajado en conjunto, somos poquitos somos 24, y con la ayuda de los técnicos, del facilitador, todo lo que hay aquí, y lo que nos han enseñado hemos aprendido, las compostas, los sustratos, a rellenar las bolsas, las podas, la selección de las semillas

En su experiencia personal coordinando los trabajos del vivero la sembradora encuentra que a pesar de las diferencias el trabajo se ha logrado, gracias a que trabajan en comunidad.

Sembradora 2 Comalcalco: si, de hecho si, no es por nada pero nosotros siempre hemos vivido en la comunidad, nosotros, yo siempre he vivido, los 30 años que llevo los llevo aquí, puedo decir que de cierta manera yo soy una de las personas más jóvenes que hay aquí, la mayoría de los sembradores son personas adultas, ya grandes, ya mayores, tenemos personas de 60 años, productores de una edad avanzada, en cambio sí es un poco, era un poco difícil porque yo decía yo soy una chamaca delante de ellos, yo soy una chamaca como los voy a poner dominar, si ellos traen otras ideas, anteriores, pero fíjate que ahorita gracias a dios, me he podido relacionar con todos y puedo decir que con todos hay una buena comunicación sino buena amistad, si buen trato pues.

La sembradora resalta la capacidad que han logrado del trabajo en equipo. El vivero está a un lado de su casa y tienen plantas germinando de cacao, este también es el centro de reunión de la comunidad de aprendizaje. En este lugar no permanecemos mucho tiempo. La tercera Unidad de Producción que visitamos estaba a unos 25 minutos, al llegar el sembrador estaba informado de que lo visitaríamos. El sembrador nos llevó a su parcela, antes del programa era empleado y por diversas circunstancias tenía abandonada la tierra.

Sembrador 3 Comalcalco: pues anteriormente era empleado y aquí lo tenía un poco abandonado, anteriormente esto era cacao, mi papá, pero la enfermedad la poca producción, el precio, pues lo intente como para pastura, pero pues no lo logre, pero ya se vino lo del programa, pase a lo del programa, ya no trabajo por fuera trabajo aquí mismo, ya me dedico de lleno, y acá el recurso me da para irle metiendo y para mantenerme, y pues lo poco que vamos produciendo, frijol, maíz, yuca, calabaza.

Con respecto a su opinión con el programa lo considera como un tipo de apoyo que nunca les habían proporcionado.

Sembrador 3 Comalcalco: pues te llama la atención el programa, nunca nos habían apoyado de esa forma, con esa cantidad, mensuales, pues con eso puedo vivir, y voy mejorando mi terreno, mejoría para el terreno

La visita a esta unidad de producción también fue corta, el sembrador nos platicó de lo importante que el programa ha sido y las diferencias en su vida, ahora que forma parte del programa entre ellas, poder trabajar en su hogar y generar sus propios alimentos.

La siguiente parada fue en las oficinas de la Secretaría en Comalcalco, donde nos separamos de los técnicos, que debían hacer otras visitas y el Facilitador tenía una reunión con el Coordinador Regional, la que se lleva a cabo con todos los facilitadores a su cargo donde se puntualiza en los avances en el trabajo de

Fotografía 3.- Oficinas de la Secretaría en Comalcalco



campo en números. Además de los avances en cuanto a los sistemas de riego instalados, que es otro apoyo brindado por la Secretaría en los Viveros, los contratos de luz realizados, la compra de GPS, y el personal con el que cuentan (estuve presente durante una hora en la reunión). El Coordinador Regional y su asistente dirigían la reunión y los facilitadores daban los datos, estaban en un círculo sentados escuchando, mientras el coordinador hacía algunas preguntas para aclarar datos y números.

Cuando paso una hora en la reunión, el Facilitador me presento a otro técnico productivo quien me llevaría a visitar otras unidades de producción. La cuarta visita que hicimos fue a una parcela que estaba a 15 minutos de las oficinas, con el técnico iba un becario del programa acompañándolo, en esta unidad también tenían conocimiento de que los visitaríamos. Antes de entrar al programa uno de ellos trabajaba en el campo, pero con menos producción.



Fotografía 4.- Tercera Unidad de Producción

Sembrador 4 Comalcalco: antes de estar en el programa, aquí nos dedicábamos a chambear y todo, a sembrar lo mismo sembrábamos, pero no sembrábamos lo mismo porque no teníamos el apoyo, ahora que tenemos el apoyo ya nos alcanza para producir más

El sembrador siempre ha vivido en el campo.

Sembrador 4 Comalcalco: sí, aquí nacimos, aquí vivimos y aquí seguimos

Con relación a los beneficios que le ha traído al programa los relacionan con el incremento de su producción.

Sembrador 4 Comalcalco: (...) le comentaba yo no nos alcanzaba para, por ejemplo, hacíamos un pedazo, no teníamos para aquel, ya ahorita con el apoyo, la verdad que gracias, porque nos beneficiamos ya nos alcanza para este y para el otro, nos apoyamos más, ya estamos produciendo un poquito más, la verdad que sí. Antes, nosotros con nuestro salario mismo le metíamos, invertíamos, pero no nos alcanzaba para bañar, para matar el mal monte, no nos daba para eso, veos más producción ahorita pues. Aquí ya hay media hectárea más, al menos ahorita se pudo bañar este, porque le callo una plaga, se la comió un alimento, al menos ya se bañó este, pero como tenemos el apoyo, agarramos el apoyo.

Además de la oportunidad que tienen para dar empleo a otros.

Sembrador 4 Comalcalco: pues sí, trabajo pues yo que soy el beneficiario, trabaja mi papa, y ya me alcanza para pagarle un sueldo a mi papa, y pues alcanza para ayudarlo, y mis sobrinos que luego llegan a trabajar a veces, la verdad es que producimos empleo, por que como antes yo no tenía para pagar, nada más era yo el que venía a limpiar, lo que me rendiría era nada más lo mío, pero ahorita ya gracias a dios alcanza para más.

Los sembradores que visitamos son padre e hijo, el papá tiene en el terreno de al lado sus 2.5 hectáreas que también está trabajando. Ellos pertenecen al CAC que llamaron *me canso ganso* y al vivero *por un mejor bienestar*. Estos sembradores le estaban ofreciendo cosecha al técnico, algo que el no acepto argumentado que es su trabajo. Después de despedirnos, nos retiramos de esta Unidad de Producción. En la cuarta y última visita, el sembrador igual esperaba ya nuestra llegada, y el técnico productivo me presenta. En su caso también antes ya se dedicaba al campo y su producción era menor.

Sembrador 5 Comalcalco: lo mismo igual, en esto aunque no tuviéramos este programa, igual así teníamos, como tenemos ahorita, cosechamos lo mismo, maíz y plátano, yuca lo que caiga, aquí yo llevo aquí diez años y este señor como 17 años, desde que nos las dio la maestra, estamos cultivando, lo mismo tenemos, cultivando la misma tierra, y de aquí vivo, vendemos la cosecha, y nos vamos ayudando, lo mismo, porque el maicito es mucho pal gasto, pues tenemos que sacar algo para el jornal, para el machete, para la lima, pues ahorita nos vino esa ayuda nos ahorramos los machetes

Antes de dedicarse al campo, trabajo como albañil.

Sembrador 5 Comalcalco: pues en ese tiempo trabajaba yo de albañilería, ya de ahí me dedique al campo, y deje ese oficio, y en este tiempo nos quedamos ya, hasta que nos muramos ya, ya no vamos a salir más, ya qui en esto ya, en este oficio nos vamos a quedar

Con respecto a su trabajo en el campo, refieren que es algo que hacen incluso los fines de semana.

Sembrador 5 Comalcalco: si, aquí nació, aquí estamos de tarde y de mañana, para nosotros no hay domingo, no hay día festivo ni nada, aquí estamos de tarde y de mañana, namas vamos a descansar y a las 4 de la tarde ya estamos acá, entrando la noche vamos saliendo de aquí, aquí como ayer domingo aquí, en la tarde y la mañana ya estamos acostumbradísimos aquí.

En esta unidad de producción permanecemos poco tiempo, nos despedimos de los sembradores. El técnico productivo les recuerda que los verá más tarde en el vivero, que es hacia donde nos dirigimos. En los viveros las tareas se programan y se avisa a los integrantes del CAC, están obligados por programa de trabajo a presentarse y en su caso presentar justificación, o mandar a alguien en su representación.

El vivero estaba a 20 minutos de la última unidad de producción. Al llegar ya había algunos sembradores en él, y otros llegaron después, en total habían alrededor de 15 personas. La actividad de ese día era el llenado de bolsas para sembrar el cacao, además de que en unos días inaugurarían el sistema de riego, al mismo tiempo estaban construyendo una pequeña bodega, para los materiales de la bio fabrica. El técnico me dio un recorrido, mostro las plantas en proceso de germinación. En este caso las entrevistas fueron simultaneas.



Fotografía 5.- Vivero

De los sembradores que estaban en el vivero, pude platicar con más a detalle con dos de ellos, un sembrador y una sembradora. Antes de ingresar al programa uno se dedicaba al campo y la sembradora además del campo es maestra de telesecundaria, ambos son originarios de Tabasco.

Sembrador 10 Comalcalco: yo soy tabasqueño 100%, gracias a dios por ello, soy tabasqueño. Mi papa tenía un rancho, con ganado, coco y cultivábamos, maíz, frijol, arroz, yuca, camote, cacao nunca ha cultivado, pero ya tengo conocimiento. Está bien todo, yo no lo veo mal, así es. ¿Usted de donde es?

Sembradora 6 Comalcalco: trabajo soy maestra

En su opinión con respecto al programa comentan que incluso los ha acercado más.

Sembradora 6 Comalcalco: estoy como la quinceañera, al contrario, es bonito, lo que les voy a decir, les digo que con este programa y viendo el campo, le agarre más amor al campo, a mí me gusta mucho el campo, le agarre más amor al campo ahora

El trabajo transcurre entre pláticas sobre el día a día, el pago del apoyo del programa, planes de como inauguran el sistema de riego, contando anécdotas de su vida, su familia, los problemas que tienen. Los sembradores conviven con cierta cordialidad y trabajan al mismo tiempo, hacen bromas entre ellos e involucran al técnico en la plática y actividades. Se observa que ya se conocen porque llevan ya casi un año trabajando juntos, si bien, en esta visita no se pudo platicar a fondo con

los sembradores, se observó el ambiente que viven en las comunidades de aprendizaje.

Ahora, en relación con la entrevista realizada a los facilitadores, técnicos y becario se realizó en el transcurso del día mientras se hizo el recorrido por las unidades de producción, viveros y bio fábricas. Una de las cosas que se les cuestiono a los entrevistados es sobre su formación académica, los técnicos en su caso los tres son Ingenieros Ambientales del Tecnológico de Comalcalco, en el caso del Becario solo había concluido la prepa y el año próximo realizara su examen de ingreso a la Universidad Autónoma Estatal.

En cuanto a la experiencia de trabajos anteriores en los tres casos habían trabajado ya en aspectos relacionados al gobierno, programas públicos y procesos de sensibilización con las personas en el campo, en el caso del Técnico Social precisa experiencia en el trabajo con las comunidades.

Técnico Social 1 Comalcalco: de hecho, cuando me tocaba mi servicio social a mí me mandaron a comunidades, hacia evaluaciones de impacto ambiental, cultura ambiental, educación ambiental, con los niños, en las primarias, con los campesinos y todos, hacíamos evaluaciones

Lo que se observa es que tanto los técnicos como el becario están relacionados con el municipio, todos nacieron, vivieron e incluso estudiaron en Comalcalco, los técnicos conocen la comunidad desde tiempo atrás. En específico su perspectiva de este gobierno, la secretaría y de este programa, es que se busca ayudar a la gente y mejorar su calidad de vida.

Técnico Productivo 2 Comalcalco: créeme que es un poco difícil el querer cambiar a un país es que a veces tenemos ideas muy buenas y las queremos compartir con los demás, es un poco difícil, muy complicado, pero con el paso del tiempo ahí va.

Cuando hablan ya de su experiencia trabajando dentro del programa y de los retos que han llevado dentro de él, citan la renuencia de las personas para trabajar, también del esfuerzo que ha implicado orientarlos.

Facilitador Comalcalco: *la gente que no quiere trabajar y quiere cobrar, la gente que nos engañaba que nos mostraban documentos que no eran de ellos, o que simplemente decían que eran de ellos pero eran documentos apócrifos, los hacían nada más, esa es una, otra que había gente que no tenían mucho interés de participar, o gente que si trabaja y todo pero dice es que esta es mi tierra yo puedo hacer con ella lo que quiera, sienten que al recomendarles o el apoyarlos de asesóralos de manera técnica es imponerle a ellos es limitarlos, esa parte es algo difícil de cambiar, la gente no está acostumbrada a solicitar una información o también en su caso no están acostumbrados en pagar la asesoría de algo, y lo ven ellos así como que el ingeniero me quiere imponer, si hacemos esto es en beneficio tuyo, como nosotros les decimos, el programa viene enfocado a ustedes, les da el material, les da la capacitación y les da el recurso, y les da la asesoría técnica, no se las cobra, se les está dando gratis, es para ustedes la aprovechen.*

Técnico Productivo 2 Comalcalco: *parte, una parte porque la gente no creía nada, aparte la gente en temas de producir no, no le veían, entonces una vez que empieza a salir el padrón, se empiezan a ingresar a sembradores ellos lo veían así como de ojala y quede, como un, como tipo acertijo de a ver si quedan, empezaron a quedar, pero antes obviamente habían filtros, que eran fueran unidades que realmente se iban a trabajar, que fueran terrenos aptos y sobre ello, ahí nosotros nos vamos. Pero si una vez, que ellos vieron que si era serio esto, empezó a llegar y llegar a quererse integrar y la verdad que lo que ellos expresan la verdad están contentos porque aparte de que producen les queda dinero en su bolsillo se preparan, compran algunas cosas, se preparan, por ejemplo una mecanizada, 3400 o 3500, vienen mecanizan y ya, pero ese fue un ahorro, por ejemplo, cobran un mes, dos meses, voy a agarrar la mitad y la mitad y eso lo agarro yo para mecanizar, para que no me lleve un tiempo mecanizando ellos lo hacen, ahorrando, imagínate.*

Entre sus experiencias, se observa también el trabajo para integrar a los sembradores al programa, a que se adapten a las formas de trabajo. Las primeras impresiones fueron de falta de confianza hacia el programa, y los procesos que han vivido, que incluso les da oportunidad a los sembradores de tener acceso a por ejemplo mecanizar el trabajo en el campo. Dentro del día a día del facilitador, los técnicos y el becario en sus anécdotas, se puede observar la búsqueda de un cambio de visión sobre el programa, así como el impulso del trabajo en comunidad, además de propiciar el generar una identidad con Sembrando Vida. Del trabajo con los técnicos incluso se rescatan experiencias de intercambio de conocimientos.

Técnico Social 1 Comalcalco: esto lo veíamos como mal monte, descubrimos que tiene propiedades antibióticas, la hemos estado utilizando, incluso aplicamos un poco de este para el biol que estamos preparando para el fertilizante.

Sembradora 2 Comalcalco: con la ayuda de los técnicos, del facilitador, todo lo que hay aquí, y lo que nos han enseñado hemos aprendido, las compostas, los sustratos, a rellenar las bolsas, las podas, la selección de las semillas

Facilitador Comalcalco: tengo otro productor donde ellos lo siembran y colocan guía como en el achote entonces lo que hacen es que una vez que va la enredadera y pueden cortar frijol aquí, y ya no maltratas, pero son unas técnicas que vas aprendiendo, y créeme que los productores tienen demasiada creatividad, incluso nosotros aprendemos de ellos, así como dicen ellos es una retroalimentación

En el trabajo de los técnicos con los sembradores se habla de la orientación que han aplicado incluso en los apoyos que se les otorga.

Facilitador Comalcalco: uno de los factores detonantes que hemos tenido ha sido la cuestión de los recursos, les dieron recurso para transporte de planta, les dieron recurso para sistema de riego, el recurso se les deposita a ellos, a los sembradores, ese no lo tocamos, nuestro trabajo es asesorar y apoyarlo, decirles les conviene esto, esto no, fíjense que le se puede meter esto, se les sugiere, se les dice, es el trabajo de asesoría, de acompañamiento técnico, pero la gente es de las que si me lo depositaron es mío, es como de ya se lo va a dar, ya lo vamos a ocupar, es estar lidiando con ellos, prácticamente tener marcación personal, para la entrega de ese recurso, al final es un beneficio para ellos, por que como les decimos les damos opciones, mi trabajo es darles opciones y darles un buen servicio, y que usted lo entienda así, pero a la hora de pagar quieren quedarse con algo del dinero, y eso es un problema, de es que mi compadre me lo hace más barato, pero su compadre no está capacitado, no puede hacer el trabajo y tenemos que comprobar ese recurso, y cuestiones así, la parte económica ha sido un trabajo difícil.

Incluso existe una orientación hacia las formas de trabajo, de coordinación de las Comunidades de Aprendizaje, además del proceso de mediación .

Técnico social 1 Comalcalco: por ejemplo lo que se llama la famosa reunión de CAC, se cita a todos, ahí se expone se deja que todos hablen, porque a veces pasa fíjate que fulano de tal no viene, fulano de tal no trabaja, y ya se pone por que también los del CAC, ahí te va, también hay un reglamento, un reglamento interno del vivero, que fulano de tal

falta, esto, lo otro, porque también en el reglamento, como decía el señor del diario oficial de la federación, en el reglamento dice que no pueden tener más de tres faltas en las reuniones del CAC, el cual se debe ya a una amonestación o suspensión de pago, ósea que a fuerzas el sembrador tiene que llegar a las reuniones de CAC

El objetivo de trabajo del Técnico Social se relaciona a fortalecer las relaciones en las comunidades.

Técnico social 1 Comalcalco: por eso en este programa está la parte productiva, la parte de cosecha siembra, y todo, pero también viene el seguimiento, que es el tejido social, de eso hace un año tuvimos el diagnóstico participativo, la primera parte, ahorita ya viene la segunda, veíamos las problemáticas que viven en su comunidad, veíamos lo que antes cosechaban, porque ya ves que antes todo el mundo se dedicaba al campo y ahorita lo que se quiere recuperar ahorita, que es lo social

Cuando se le pregunta acerca de las capacitaciones específicas dirigidas a lo social se habla principalmente de la parte financiera.

Técnico social 1 Comalcalco: por ejemplo, ahorita con el diagnóstico, hablamos del tejido social, caja de ahorro, es lo primordial, ahorita en este año vamos a trabajar con la caja de ahorro, de hecho, hace una semana vino el jefe y nos tocó esa temática de la caja de ahorro, cajas, prestamos también habrá para ellos

Dentro de la asesoría técnica, se ha buscado orientar a los sembradores de utilizar fertilizantes de tipo biodegradable, además de llevar a cabo prácticas que sean menos nocivas para la naturaleza.

Facilitador Comalcalco: (...) La verdad ha sido un reto grande cambiar todo ese panorama, toda esa visión de la gente porque si matan, pero no solo la plaga matan todo, entonces si ha sido un reto muy muy grande, desde el principio cambiar ideas, hacerlos trabajar, hacerlos cambiar un poco su firma de vida (...)

Técnico productivo 2 Comalcalco: todos los sembradores, lo que buscamos aquí es dejar a un lado todos los productos químicos y hacer cosas orgánicas que ayuden al medio ambiente, que no que lo alteren que sufra cambios y eso, realmente ahorita en tabasco ha pasado eso que ya no saben que día llueve, ya ni le pegan ya ni le atinan, entonces hay muchos cambios, aquí están los sembradores.

Hemos hablado mucho de la interacción que tienen los facilitadores y técnicos con el sembrador, pero poco de lo que hacen o a lo que se dedican los becarios.

Técnico Productivo 2 Comalcalco: que nos toca hacer, más que nada los becarios aquí con nosotros se capacitan, pero a la vez aprenden a hacer lo que hacemos diario, ya sea dialogar con los sembradores, interactuar con ellos, visitar las unidades, acompañara los técnicos, asistir a viveros, ellos han ido aprendiendo aquí por ejemplo a preparar sustratos, selección de semillas, como rellenar las bolsas de sustratos, a que medidas, prepara insumos, pero si son importantes porque son el apoyo en el acompañamiento (...)

Un aspecto importante que se señaló en párrafos anteriores es que los viveros y CACs tienen nombres asignados por las comunidades. Aquí señalamos algunos de los nombres en la comunidad de Comalcalco.

Técnica productiva 1 Comalcalco: el CAC se llama el shisito, Y su vivero se llama flor de azar

Facilitador Comalcalco: tenemos el shsishito, el vivero flor de azar, tenemos el CAC la flor del cacao, la flor de maíz, la estrella, la perla, la ceiba, el peje, el ganso, me canso ganso, y un sinfín, la esperanza, o humildes

Aspectos como este se relacionan a las expresiones que también ya observamos de los sembradores, en relación con su identidad dentro del estado de Tabasco y a su papel como sembradores, que en algunos puntos el Facilitador y los técnicos con ayuda del becario en este caso, han procurado reforzar a través de las actividades que llevan a cabo, además del trabajo en conjunto que realizan.

4.4.2.3.2 Teapa

El segundo día de visita fue en el municipio de Teapa Tabasco, me encontré con el Facilitador, los Técnicos Social y Productivo en Villahermosa, en una camioneta que les proporciono la Secretaría. Igual que el primer día de entrevistas en Comalcalco las entrevistas se realizaron en el recorrido. Primero, nos dirigimos a una plaza pública en el municipio de Teapa, para encontrarnos con el Coordinador Regional



Fotografía 6.- Tianguis Campesino

en un tianguis que organizan para que los sembradores vendan los productos, el tianguis campesino.

La primera parada fue en un vivero. Al llegar los esperan un grupo de sembradores (alrededor de 10 personas) de una comunidad cercana, que acordaron encontrarse con el Facilitador y los Técnicos. Mencionan una problemática con las formas de trabajo y el hecho de que no todos los sembradores están trabajando a la par, solicitan a los técnicos y al facilitador que intercedan para que puedan realizar una sesión con quienes contribuyen en el vivero, en búsqueda de que se avance mejor en el trabajo. Solicitan la presencia del coordinador regional para poder platicar con él, a lo que les responden que ese día se encontraba ocupado, pero que los visitaría. Esta platica concluye con la programación de una fecha de reunión.

Ingresamos al vivero, es más grande que los viveros visitados el día anterior en Comalcalco, al llegar hay un letrero con el nombre del vivero: de San José de Macuspana Tabasco, una cerca y un camino dibujado, a la entrada las plantas sembradas, al fondo un pequeño huerto a lado la bio fabrica. A un costado estaban



Fotografía 7.- Vivero San José

sembradores reunidos en torno a una mesa con productos, ellos platicaban. Camino donde están las plantas sembradas, y luego al huerto donde están reunidos un grupo de alrededor de 5 o 7 sembradores, entre ellos el Coordinador del CAC, secretario, además de los técnicos, facilitador y los becarios del programa.

Fotografía 8.- Huerto



Iniciamos la entrevista con los sembradores, en la que abordamos su experiencia en relación con el programa, el trabajo en grupo que han realizado, y su relación con los técnicos, facilitador y los becarios. Antes de ingresar al programa tenían empleos temporales, encuentran una ventaja en la

oportunidad de otros quienes no pertenecen al programa de tener trabajo.

Sembrador 9 Director de CAC Teapa: yo trabajaba en la cementera pero casi no hay trabajo para tanta gente, ya vino el apoyo y ya trabajo en el campo, ya me dedique a esto, son trabajos temporales, 20 días, 15 días, no es estable, y no conviene, con este trabajo 1000 veces, pero ahorita igual los que se quedaron a apoyar aquí, vamos a decir porque ya no se fueron a otro lado, ya quedaron es de ya tiene chamba este señor me pongo a trabajar con él, saben que el trabajo es permanente, si no lo quería acá y no hay para pagar cambian con otra persona, y ya no se van, y ya esa persona ya para que se va, si este señor le corta se va con otro. La mayoría andaba fuera, los jóvenes igual andaban este trabajando en otros lados, yo igual estaba trabajando en Comalcalco, cuando inicio el programa pues me dieron un espacio porque no es propietario pues porque mi madre es la que tiene la parcela, ya me dio la facilidad, de que entrara al programa pues ahí estamos trabajando. Yo estaba trabajando en Comalcalco de chofer, pus este dejé esa Chamba y vi que me convenia el campo, me vine a trabajar, yo estuve 10 años fuera, yo soy de aquí, aquí nací, de aquí me fui, yo estuve 10 años en el ejército, de ahí me di de baja y me vine a mi pueblo, me puse a trabajar de chofer, de custodio, de empresas así particulares, ya cuando inicio el programa, para que voy a arriesgarme si acá estoy

Sembrador 10 Director de CAC Teapa: (...)había que salira trabajar para sustentar a la familia, y aun así no daban, no daba trabajando por fuera, porque hay temporadas que hay trabajo y temporadas que no hay, y cuando no hay, y aquí sabemos desde que entro el programa, el apoyo ha sido constante, y la ventaja de lo que sembramos, de que lo que producimos, si se nos da el producto (...)

Ahora cuando comenzamos a hablar de la experiencia que han tenido dentro del programa, resaltan las oportunidades que se han generado a través de él.

Sembrador 9 Director de CAC Teapa: pues hasta ahorita hemos trabajado bien, nos han apoyado en diversas cosas, dudas que tenemos

nos preguntamos, incluso este hay este momentos de que oye en mi predio me está pasando esto que cosa es un hongo o que la planta, ya ellos van y lo checan y ya nos dicen no pues hay que hacerle este tipo de trabajo, a la planta, hay que hacer este tipo de trabajo, siempre han estado al pendiente de la gente

Sembrador 10 Director de CAC Teapa:(...) como le comentaba no llegaba apoyos como este, nadie te daba 4500 y trabaja tu misma parcela, nadie ha venido a eso, y pues se está aprovechado, porque hemos estado trabajando porque, hemos ido poco a poco en siembra (...)

Una de las primeras diferencias que observan los sembradores radican en los beneficios en su vida, consumo, formas de trabajo y nivel de vida.

Sembrador 9 Director de CAC Teapa: esta es la ventaja de nosotros los que estamos recibiendo, no le estamos trabajando ahora sí que al gobierno, estamos trabajando por nuestras familias, para nosotros mismos, el apoyo que nos da el gobierno pues si hay un cambio, y yo sé que pues fue un compromiso de campaña y hoy en día se está cumpliendo, y estamos agradecidos (...)

Sembrador 10 Director de CAC Teapa: vida cotidiana pues estaba éramos asalariados, teníamos que trabajarle pues teníamos que responderle al patrón, era diferente, ahora la diferencia es que uno mismo es el patrón, de yo trabajo y es mío, el producto es mío y nadie me lo va a quitar, antes quería un elote y lo tenía que ir a comprar, ahorita si yo quiero voy corriendo a la loma y ahí tengo mi maíz, y nadie me va a decir donde me llevas eso, hay mucha diferencia, hay una producción claro que hay que sembrarlo, porque es lo del trabajo. Pues no han venido ningún presidente que de un apoyo como este, de te doy 4500 y barre tu parcela, nunca ha habido un programa, bueno desde que estoy este consciente, había el programa de procampo pero nunca supervisaban ese trabajo, cobran y se iban a la conasupo a comprar su maíz, nunca sembraban, ahorita hay que echarle, porque tenemos la supervisión de los técnicos y llegan también los becarios y hay que avanzarla, hay que ir poco a poco, y han convivido con los becarios, con los técnicos, sí hay mucha diferencia de tiempo atrás

Mientras establecíamos esta conversación nos encontrábamos en el huerto, ahí también me mostraron la elaboración de un pequeño manual de recetas para diferentes padecimientos con las plantas medicinales, desarrollado por un becario del programa, que junto con las experiencias de los sembradores. Después pasamos a la bio fábrica donde se encontraban los materiales y mezclas de los bio fertilizantes que utilizan los sembradores, incluso se me explicó el proceso de un lombricero, en la bio fábrica había algunos anuncios pegados con relación a la programación de las tareas a realizar.



Fotografía 9.- Rol de trabajo

En la bio fábrica se produce todo el material para que los integrantes del CAC y por tanto del vivero alejen a las plagas de sus sembradíos, para la generación de estas mezclas también es necesaria la participación de los sembradores. En este caso, hay dos comunidades de aprendizaje integradas por 25



Fotografía 10.- Bio Fabrica

personas, quienes trabajan en el vivero y la bio fábrica. Cada CAC cuenta con un director y un secretario, quienes son los que se ponen de acuerdo y se encargan de coordinar las actividades de estos espacios.

Afuera de la Bio fábrica estaba la mesa que mencioné con algunos de los productos generados, había alrededor de 40 sembradores y 20 becarios. Los sembradores habían preparado comida para repartir, además de aguas de sabores y pozol. Uno de los técnicos me presentó con la comunidad, comentando que yo era una estudiante que estaba visitando el trabajo realizado en el programa. Los sembradores repartieron la comida. Pude observar que entre los sembradores convivían y tenían pláticas indistintas de la vida cotidiana, además

Fotografía 11.- Silla



de que sostenían cierta familiaridad con los técnicos, incluso a uno de ellos le marcaron un asiento con su nombre.

Al terminar de comer me acerque a los becarios que estaban de un lado de la mesa, observe que portaban todos playeras color verde. Me acerque a tres de ellos, dos chicas y un chico, quienes viven cerca de la comunidad. Aquí sería importante mencionar que los Becarios pertenecen a un programa de esta misma Secretaría de Bienestar, denominado Jóvenes Construyendo el Futuro. Se trata de un programa a nivel federal para personas entre 18 y 29 años, a quienes se les capacita en ciertas tareas para el trabajo y por lo que se les otorga una beca de \$3,748.00 al mes. La idea de este programa es que jóvenes que no tienen acceso a alguna fuente de trabajo, se capaciten para el mismo.

Ante esto, mi primera pregunta fue a que se dedicaban antes de ingresar al programa, a lo que me respondieron que algunos solo estaban en casa, o trabajaban en la capital del estado, Villahermosa.

Becaria 2 Teapa: en mi casa, pues como saliendo de la escuela me casé y pues ya me quedé en el hogar, yo si termine el Conalep, soy técnica en administración, pero como le digo pues me case y ahí quede

Becario 1 Teapa: la verdad de mi parte yo no hacía nada, yo trabajaba fuera de mi casa, trabajaba en Villahermosa

En cuanto a la experiencia de ser becarios dentro del programa se encuentran satisfechos.

Becaria 2 Teapa: nos gusta andar en el campo el cuidado de las plantas, ahora que están haciendo la composta, para darle fertilizante a las plantas para que no se mueran, todo natural ya no usa esos químicos pues que se venden en esos puestos de Macuspana, y todo es natural, pues vamos aprendiendo

Becaria 3 Teapa: me gusta mucho andar, ahorita ves que nos habían dicho que nada más era un año, ahorita en mayo ya unos becarios ya salían, pero como dieron otra oportunidad, pues vamos a aprender más, y pues ya ahí vamos

Becario 1 Teapa: pero es bueno pues, porque aquí estamos aprendiendo, como al menos yo nunca había trabajado pues ahí me voy desenvolviendo más, conociendo, de cómo tratar con los beneficiarios, tenemos que poner mucho de nuestro interés para que así vayamos aprendiendo



Fotografía 12.- Foto grupal
Vivero

En los tres casos están aprendiendo de las actividades del campo, del lugar donde radican, aquí también mencionan lo positivo que para ellos resulta que este apoyo en el caso de ellos se haya extendido a dos años. Las playeras verdes que portan es un acuerdo que hicieron entre los becarios para implementarlo como uniforme, para diferenciarse de los sembradores. Al final de mi conversación, se estaba solicitando nos reuniéramos para una foto grupal.

Los sembradores se despiden de los técnicos, y les regalan algunos de los productos que estaban en la mesa del centro, los técnicos y el facilitador bromeaban con los sembradores, y eligieron algunos de ellos; incluso me ofrecieron productos a mí, pero no los acepte. Los directores de los CACs acordaron algunos aspectos con los técnicos.

Fotografía 13.- Mesa con
productos



La siguiente y última visita del día fue a una Unidad de Producción cerca del vivero, aproximadamente 20 minutos. Al llegar el sembrador se encontraba con dos personas más quienes eran un familiar y un amigo, frente a una pequeña casita sin muebles, ellos ya esperaban nuestra visita. Cruzamos la unidad de producción en caballo, los técnicos con botas de hule, porque para llegar ahí había un charco. En el recorrido a la unidad y en ella pude platicar con el sembrador, quien antes de estar dentro del programa fue empleado y también se dedicaba al campo.

Sembrador 15 Teapa: siempre he tenido terreno aquí y siembra, allá tengo otro tengo naranja, Limón, de esos cocos los sembré, y hubo uno que me dicen pa que siembras si no lo vas a cosechar, perdón por la

palabra, nos seas pendejo, que ahí estamos cosechando coco, porque no había nada y ya estamos cosechando coco, tu siembra. Y pues somos comisariados y nos ha costado, y me siento orgulloso y contento, porque con este señor, somos el primer ejido que nos invitaron y nos encampanaron (...)

Para él este programa es una buena idea que apoya al campo, que incluso ha brindado trabajo a los técnicos, que considera son especialistas.

Sembrador 15 Teapa: antes tenías que buscarle, mucha gente emigraba, ahorita tu siembras, y lo puedes comer tú, lo puedes vender tú, puedes hacer lo que quieras con él, aparte del apoyo económico, aparte del apoyo técnico, porque ahí están los técnicos, con los biólogos, y eso es muy importante y me gusta, porque me gusta, porque antes le decían un ejemplo ahí te va el dinero, y poquito dinero que te daban pues ahí ve como le haces, y porque había tanto desempleo, porque hay ingenieros agrónomos, ingenieros ambientales, ingenieros este y no tenían chamba, ahí iban los pobres, yo conozco amigos que son taxistas, ahorita no, ahorita gracias a dios, hay muchos muchos ingenieros agrónomos o forestales están trabajando en el campo, enseñando lo que ellos estudiaron pues, y eso es lo que hacía falta, porque ellos están constantes, y yo lo digo, no como diría un cabrón, no porque me hubieran dado un peso es que yo hable bien (...)

En su opinión los resultados del trabajo en el campo les ha dado la posibilidad de mejorar su calidad de vida.

Sembrador 15 Teapa: Así está la cosa y si nos gusta, a veces nos venimos 3 y 4 días, y porque me gusta pues, porque crecí en campo, para no hacerle al cuento, porque aquí nos metimos y tenemos que cumplir, más bien, que yo me sienta satisfecho que si se puede, que si se produce el campo, porque desgraciadamente, la parte de tabasco es una tierra bendita se da todo, pero no hay siembra, y no tanto porque no siembra sino porque no había el apoyo, un ejemplo, ejemplo un ejidatario esta jodido si se pone a sembrar la tierra de donde come, porque tiene que ganar el jornal o irse a trabajar, entonces no es errónea la idea del presidente de que apoya al campo, apoya económicamente, para que el dueño de la parcela, produzca su producto y le dé chamba a su hijo, si se da cuenta muchos chamacos ya ni hay trabajadores, porque ya todos están activos con las personas, o con los ejidatarios, y nos hacen falta los trabajadores pues, y eso es bueno pues

El sembrador comulga con las ideas del programa y considera que ha dado impulso a los campesinos. Durante el recorrido me mostro su cosecha, y platica algunas de

las experiencias que ha tenido durante el año, en el que ha cosechado sandía que vendió y no solo utilizo para su consumo personal, incluso ha dado trabajo a sus familiares, regala el producto que obtiene. Al final del recorrido y en la casa que tiene a unos metros de la unidad de producción, nos ofreció un coco de los que tenía para refrescarnos, platico algunas cosas con los técnicos, incluso en su opinión respecto a la reciente renuncia del Subsecretario a cargo del programa (renuncia que no fue aceptada). Nos despedimos de los sembradores y nos dirigimos a la última parada.

La visita con la que cerraríamos el día sería a otro vivero en el que no había ningún sembrador, pero pasaron a mostrarme el sistema de riego que estaba recientemente instalado y los avances. En este lugar, también había plantas de cacao. Me explicaron que ya había un transformador y la instalación eléctrica para el funcionamiento del sistema de riego. Nos retiramos para dirigirnos a Villahermosa, trayecto en el que nos hicimos alrededor de una hora, ya en la Capital me despedí del facilitador y los técnicos.



Fotografía 14.- Vivero

En el transcurso del día entrevisté al Facilitador, los Técnicos y el Coordinador Regional, quienes me hablaron sobre su experiencia en el programa. Con los Técnicos y el facilitador tuve la oportunidad de platicar en el camino a las Unidades de Producción, en la convivencia con los sembradores. Una de las conversaciones más extensas fue en el camino a la plaza donde se encontraba el tianguis campesino, así como en la espera del Coordinador regional, se creó un ambiente de cierta cordialidad en el que ellos abordaban diversos temas, sus impresiones con respecto a las tareas, incluso pudimos comentar la reciente renuncia del Subsecretario, que no fue aceptada, y que ellos no tenían conocimiento de las causas de esta petición.

Para empezar al igual que en el municipio de Comalcalco, los técnicos y el facilitador habitan dos de ellos en Villahermosa y uno en Macuspana. El Facilitador es Biólogo originario de Chiapas, el Técnico productivo es Ingeniero Agrónomo de una Institución Tecnológica de la Zona Olmeca que se encuentra en el estado, mientras que el Técnico Social es Contador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Los tres tienen experiencia en aspectos relacionados al campo.

Técnico Productivo Teapa: antes era ITA, el Instituto Tecnológico Agropecuario, ahora es Instituto Tecnológico de la Zona Olmeca, que es una institución educativa, de ahí egrese, es una carrera que se dedica, es una institución que tiene 3 perfiles de licenciatura, el Ingeniero Agrónomo, es el perfil, la licenciatura que yo estudie, el Ingeniero Ambiental y ahorita tiene Ingeniero en Desarrollo Comunitario, pero antes solo tenían esa carrera la de Ingeniero Agrónomo, ¿sí? Ya con el paso de los años, hace como tres o cuatro años ya amplió el perfil de las licenciaturas.

Técnico Social Teapa: este estuve 10 años en el gobierno, igual en diferentes programas, este... elaboración de presupuestos, preparación de programas para municipios, y este elaboración de proyectos productivos e integración este... en todos los niveles ya sea municipales, estatales y federales. He trabajado en todas las dependencias de gobierno en en cuestiones de proyectos SADER que antes era SAGARPA, inicié en reforma agraria. En mi rama tengo mucha experiencia este ahora aquí en el programa en cuanto a lo productivo tenía yo lo básico.

En relación con el objetivo principal de su puesto dentro del programa encuentran incluso el comprender las necesidades del sembrador.

Facilitador Teapa: (...) hacemos una especie como de supervisores, y este y verificamos los avances también en parcelas con sembradores, de la construcción del vivero comunitario, el huerto familiar, de las actividades sociales que se están trabajando con las comunidades, es una especie de seguimiento para que no nos atrasemos con sobre todo con la meta pues, la que está establecida, la producción de plantas que es algo primordial y que nos presionan mucho, de que se produzcan en los viveros comunitarios. Y pues nos bajan toda la información a nosotros como facilitadores y lo damos a conocer con los coordinadores (...)

Técnico Productivo Teapa: (...) Estamos como en una Escuelita nosotros aprendiendo de ellos y ellos aprendiendo de nosotros, y le estamos dándole seguimiento a todos lineamientos que nos indica el programa, como caja de ahorro, este... labores sociales, este en las labores sociales se incluye a la comunidad o al ejido (...)

En el caso del Coordinador regional con quien platicamos brevemente en el tianguis campesino que nos llevó a recorrer, hizo hincapié en las dimensiones de su trabajo, así como de sus funciones. En su caso no pudo acompañarnos en la visita al Vivero, que estaba programada, esto debido a la reciente renuncia del Subsecretario.

Coordinador regional Teapa: (...) Nosotros somos coordinadores territoriales, atendemos, en mi caso 5 municipios del estado de Tabasco, que es Teapa, Tacotalpa, Jalapa, Macuspana y Centro, donde está la ciudad, y atendemos 5 municipios que colindan con el estado Tabasco, que son de Chiapas, que es Amatan, Huitiupán, Sabanilla, Tila y Salto de Agua, en total atendemos 10 municipios, y pues nuestra función principal nuestra, es coordinar un equipo de 20 facilitadores, 200 técnicos que tienen ellos a su cargo a su vez, y cada uno de los facilitadores tienen 1000 sembradores a su cargo, en total en territorio tenemos 20000 sembradores con 50000 hectáreas, y la función primordial nuestra es la coordinación y bueno ser enlace y vinculación (...)

Con respecto a los problemas que han encontrado los técnicos y facilitador en relación con el trabajo diario localizan principalmente conflictos internos entre los sembradores, las comunidades, el sensibilizar con la asesoría.

Facilitador Teapa: para empezar platicar con ellos, orientarlos, porque también en la parte de que pues como siempre el coordinador territorial, no nos pone a decir mira esto, nos dice tu resuelve el problema, porque para eso estamos primero ver el conflicto, resolver el problema, y llegar a un acuerdo, pero por eso siempre dicen que nosotros tenemos que monitorear y siempre tener el teléfono, porque cada sembrador, si tu no los atiendes se van a oficina, que esto que el otro, por eso tenemos que estar monitoreando al sembrador, estar pues ante ellos, todo el tiempo con ellos porque si no luego pasa ese problema, y estar llegando a verlos. Porque luego pasa que dicen que no que el técnico no ha llegado por eso teneos que estar monitoreándose con ellos, por eso en el celular tenemos 8 grupos de CAC.

Técnico Social Teapa: tú tienes que interactuar con ellos, no llegar y oye porque tampoco son tus esclavos ni nada de eso ¿no?, nosotros somos sus asesores, lo que les recomendamos que hacer en dado caso de, pero de ahí en fuera no somos otra cosa, hay que tratarlos así, que ellos te tienen que ver como un amigo, no como de ahí viene el ogro, y eso he tratado de hacerlo con ellos, de convivir, porque se puede convivir, de relacionarnos, de contarnos nuestras anécdotas, es muy padre.

Técnico Productivo Teapa: emm bueno no, en campo, en las localidades no nos han pasado cosas así graves, graves no, afortunadamente no, pero si, situaciones de pleitos entre dos sembradores, de que se quieren machetear dos sembradores, a veces por disputas de terrenos, o a veces

por cuestiones de intereses, de ejemplo en los viveros comunitarios nosotros pedimos el espacio para que nos brindaran los sembradores, y lo primero que pensaron fue cuanto me van a pagar, y al ver que no había un estímulo o pago, entonces yo no tengo, no yo no tengo, nadie tenía, y por ahí uno dijo yo doy mi terreno, sin ningún interés sin ningún fin, este ofrecieron el espacio, ahora que empiezan a bajar los apoyos, que se va a poner la infraestructura del agua, que se le está haciendo al vivero, que cosas de la bio fabrica, que ya hay cosas que económicamente le da más valor al terreno, ahorita todos se ponen a pelear, se ponen yo quiero dar mi terreno, el mío está más accesible, el mio... Pero ya les hicimos ver esa parte, cuando lo requerimos nadie se ofrece, y ahorita que no se requiere todos quieren, pero son como de repente algunos que les gana la ambición, lo hemos ido solventando, son detalles así quizás sencillos, que los hemos ido este solventando (...)

En sus respuestas observamos como llevan la dinámica de trabajo los técnicos y facilitador con los sembradores, las funciones que van más allá de la asesoría, el hecho donde incluso se genera un círculo de aprendizaje, que les toca sortear las problemáticas de los sembradores.

Facilitador Teapa: exactamente, que nos toca ser referí, o que nos toca incluso denunciar, porque, si vemos una agresión hacia alguna mujer, de que le pega el marido, tenemos que actuar de otra manera pues, tratamos de conciliar primero, sí, pero muchas veces no se llega a una conciliación, entonces no nos queda más que denunciar, que nos hemos metido en cada problema, porque después nos quieren machetear a nosotros

La relación que tienen con respecto a los problemas de los Sembradores.

Facilitador Teapa: En las comunidades nos ven como que todo lo sabemos, que todo lo podemos solucionar, y la hacemos hasta de psicólogo, la hacemos de todo, en las localidades, porque la gente, no nos ve como ay vino el contador, ay vino el ingeniero, ay el biólogo, no, nos ven como lo máximo, como que cualquier detalle que tengan ellos de problema, nosotros lo podemos solucionar, aunque no tenga que ver con el programa (...)

Incluso sobre los vinculo de confianza que deben de generar.

Técnico Productivo Teapa: sí, es de otra localidad es que como estamos en comunicación les habíamos dicho donde estábamos, no nos escondemos de ellos, porque lo que queremos es que tengan confianza con nosotros, es la parte que nos toca (...)

Los sembradores los ven así, como maestros, y en su relación la observan como positiva en cuanto a la capacitación que les brindan.

Sembrador 9 Director de CAC Teapa: *tenemos buenos maestros*

Sembrador 9 Director de CAC Teapa: *pues hasta ahorita hemos trabajado bien, nos han apoyado en diversas cosas, dudas que tenemos nos preguntamos, incluso este hay este momentos de que oye en mi predio me está pasando esto que cosa es un hongo o que la planta, ya ellos van y lo checan y ya nos dicen no pues hay que hacerle este tipo de trabajo, a la planta, hay que hacer este tipo de trabajo, siempre han estado al pendiente de la gente (...)*

Sembrador 15 Teapa: *yo no lo veo, aquí en confianza, hay que ser pelados, yo con ellos me llevo bien y me han apoyado y los he apoyado, el que me diga que no se puede o que es muy duro esa es mentira (...)*

La relación con los técnicos llega a ser personal y de confianza, incluso invitándolos a vivir en el ejido.

Facilitador Teapa: *algo que en muchas localidades son como muy selectivos para dejar ingresar este a las personas, por ejemplo, si yo me quiero comprar un terreno en la localidad, son muy selectivos para que los dejen entrar, y muchas veces no los dejan entrar y a nosotros nos ofrecen, nos dicen Biólogo, Ingeniero, Contador, este estamos vendiendo un terreno, esta bienvenido, mire acá un terrenito, pero no tenemos dinero, no alcanza el sueldo*

Entre los sembradores se percibe esa construcción de afinidad y comunidad.

Sembrador 15 Teapa: *si es cierto, así lo entiendo yo, entonces ahorita ya la gente nos llevamos, ya hay como una cordialidad, no al 100, pero está al 60 o 70, que ya pues ya y como que ya está avanzando, ahí lo llevamos, vamos a seguir (...)*

Han buscado ganarse la confianza y fortalecer el aspecto social a través de generar actividades no sólo con los sembradores, sino con la comunidad, que son de carácter ajeno a la actividad del campo, limpieza de parques, celebraciones.

Técnico Social Teapa: (...) *Por la otra estamos implementando actividades sociales, como esta limpieza de los panteones, donde hay parques, limpieza de los parques, darles mantenimiento, eee... con las botellas de plástico hacer diversos usos, este un reciclado, este y como ejemplo el 6 de enero buscamos apoyos con amistades, y apoyos de gentes que están en el gobierno, este recaudamos juguetes, dulces,*

piñatas y ahí en la comunidad hicimos el festejo del día de reyes, y la verdad estuvo muy bien. Todas las escuelas de la comunidad participaron, todos los niños quedaron contentos eee... se dieron muy buenos regalos.

Los técnicos hacen mucho hincapié en buscar fortalecer el tejido social a través de generar actividades no solo de esparcimiento, sino de aprendizaje.

Técnico Social Teapa: (...) como esos días de festejos que es el 9 de marzo que es muy importante ya tengo agendados todos los días del año que van a haber estas actividades y que los vamos a aprovechar para ir agrupando más a la gente, trabajando en el tejido social que se había perdido muchísimo (...)

Una de las cosas más complicadas para los técnicos fue adaptar a los sembradores a las nuevas formas de trabajo dentro del programa.

Técnico Social Teapa: más que nada, lo más difícil es hacer cambiar a la gente de las costumbres que venían trayendo de gobiernos anteriores, ahí fue donde nos costó más, el hacerle ver a la gente de que este programa es de quien tiene ganas de trabajar, porque todo es medible, eee... fue la parte más difícil pues todos estaban acostumbrados a ingresar un programa, esperar un pago y de cierta forma decirle a los técnicos sabes que te doy tanto y échame la mano, haz que ya tengo tanto de avance, porque si nos tocó esa parte, este varios se nos acercaron, Inge cuanto le damos y usted haga como que estamos trabajando. Eso es lo real que vimos en la comunidad, y empezamos nosotros a concientizar a la gente, de que no lo vieran este como un apoyo más, sino que lo vieran como una oportunidad que el gobierno está dando, y que lo aprovecharan los 6 años que va a estar (...)

Incluso hablan de la respuesta de los sembradores ante la serie de requisitos que tenían que cumplir, en lo que en algunos casos pretendieron sobornar a los técnicos y el facilitador.

Técnico Social Teapa: incluso lo que menciona el contador es muy cierto, de que querían sobornarnos pues, en todo momento querían ver de qué nos dieran algún dinero o nos invitaran algo, para que ellos aparecieran de que tenían avances. Pues y nosotros desde un principio les dijimos, todo esto es por monitoreo satelital, porque se suben todas las parcelas a una plataforma (...)

Recalcan en la importancia de navegar con el ejemplo para que el programa funcione.

Facilitador Teapa: *sí, pero pues es parte de lo que tenemos que ir cambiando pues, de ya no quedarnos callados, de ya no seguir contribuyendo a la misma mafia, a la misma, a lo mismo de siempre, entonces a nosotros aparte de que estamos bien convencidos del programa, de que nos pusimos bien la camiseta, aparte de eso, pues también vemos que... tenemos que aportar pues nosotros como la parte técnica.*

Hablando de las costumbres antañas en relación con los sembradores y los programas es con lo que más han tenido que lidiar.

Facilitador Teapa: *para empezar, estamos en el gobierno del cambio, de cero corrupciones, y si yo me presto a hacer este tipo de cosas pues yo pierdo mi trabajo.*

Técnico Social Teapa: *al principio la otra era que no creían que fuera real el programa, porque no es posible que me van a pagar por trabajar mi parcela y bueno y el gobierno que gana, ese era otro detalle con mucha gente decía esa es una gran mentira, nos costó, este incluso para alcanzar la meta de los 1000 sembradores, eee... nos fue difícil cubrir la meta, si la logramos, pero no fue tan fácil, debido también a eso que no creían en el programa mucha gente.*

Esto incluso se relaciona con la percepción que ellos mismos tienen del programa y del gobierno en turno.

Técnico Productivo Teapa: (...) batallamos, porque en lo personal, si Inge le damos la mitad y somos cinco y no hacemos nada, se trata de cambiarles la mentalidad, no señor aquí no somos el gobierno anterior, somos otra nueva generación (...)

Otro de los esfuerzos que han llevado a cabo es la búsqueda de generar cierta pertenencia al programa, que es la principal función del técnico social.

Facilitador Teapa: *Pero esa parte de ir trabajando con la gente, ha sido principalmente del técnico social, de irle cambiando el chip, de irle cambiando la mentalidad, de que se apropie del programa*

Aspecto que comprenden los sembradores.

Sembrador 9 Director de CAC Teapa: *pero a estas alturas ya estamos más adentro, ya estamos con más ganas remando el barco*

Algo que no hemos mencionado hasta ahora es la relación con los becarios del programa. Los técnicos y el facilitador tienen la labor de capacitarlos para el trabajo, donde establecen también una relación cercana de familiaridad y confianza.

Técnico Productivo Teapa: caminan con nosotros, le damos actividades, por ejemplo ellos ya saben un trazo de trolillo, una curva de nivel, ya saben preparar un biol, un sustrato, en esa parte nos toca a nosotros capacitarlos, mira es algo muy bonito, es algo maravilloso, porque por ejemplo le platico algo, nosotros al principio empezamos con sustrato orgánico, para la planta que estábamos produciendo, y un día estábamos en una localidad y nos habló un productor, oye a qué hora van a venir que ya estamos reunidos, ya vamos para allá llegamos en 15 minutos, ya cuando llegamos teníamos ellos 7 toneladas de bocashi hecho, ¿no? Entonces le digo al Contador no pues eso ya significa que estamos enseñando bien y que los productores están aprendiendo bien, y de repente estamos en una localidad y se nos hace tarde, y ya le hablamos al becario, empieza ya con la actividad que vamos a hacer. Pero créame que al principio los jóvenes creían que iba a ser algo más fácil que también iban a cobrar y no iban a trabajar, esa es garantía para ellos, porque por ejemplo tenemos jóvenes que le echan ganas que son muy inteligentes, y yo les preguntaba bueno qué porque no siguieron estudiando porque saben y a la primera le agarran, y ya te empiezan a contar que no tuvieron oportunidades, que no quieren irse a la ciudad, y que están acostumbrados al rancho, y etc etc. Pero son jóvenes que tienen potencial para estar de técnicos junto con nosotros

En este caso incluso se les orienta a continuar con sus estudios dadas las capacidades que se observan en ellos.

Técnico Productivo Teapa: Fíjense que sí, teníamos ahí cuatro o cinco que les andamos buscando oportunidades, de que ellos tengan la oportunidad los fines de semana de estudiar, si, lo hemos platicado con ellos, de mira acá hay una institución de que en sábado y domingo tiene esta carrera, acá hay otra institución que en domingo tiene otra carrera, ya les tenemos ahí 4 o 5 instituciones

De esta manera, podemos observar que no solo se construye comunidad entre los sembradores y los técnicos, sino que se incluye a los becarios del programa. Los técnicos y facilitador son el vínculo directo del programa con los sembradores, y es una de las características principales del programa. Con esta información es posible pasar al análisis.

4.5 Análisis de la información

Para realizar el análisis de la información expuesta en este capítulo, retomaremos los esquemas desarrollados en el capítulo tres, en los que se propone un análisis en dos fases: la Arqueológica, que son los documentos (manuales, reglamentos, lineamientos, notas, comunicados oficiales) y la Genealógica con las entrevistas. A partir de esto tomaremos en cuenta nuestras tres variables: la historia -y contra historia-, el discurso -y contra discurso-, además de la estrategia; que son lo que en conjunto nos ayudaran a describir el discurso estratégico, en tanto, los elementos que lo conforman, con las que realizaremos un análisis puntual de cada uno de los aspectos que la describen en relación con el caso que planteamos, tanto del programa, como de la secretaría, incluyendo sus antecedentes.

A partir de estos elementos al final describiremos el discurso estratégico del Programa Sembrando Vida, en relación con las causas-consecuencias de este, estableciendo aquí una explicación teórica.

4.5.1 Historia y contra historia

La historia del programa Sembrando Vida se desarrolla desde su antecesora, la Secretaría de Bienestar, en este caso de la SEDESOL, antes de ella no existía una secretaría dedicada al Desarrollo Social, dicha secretaría como tal fue creada en 1992, con la finalidad de abatir la pobreza, se originó durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, que coincide con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, y por tanto de la apertura de fronteras con Estados Unidos y Canadá. Antes de eso la agricultura guarda una historia que ya mencionamos apartados atrás pero que recapitulamos en la siguiente figura. En la figura 4.2 mostramos una línea del tiempo donde se muestra la historia de la agricultura, los programas que emanan desde la secretaría relacionada al campo y al desarrollo social ahora bienestar, los periodos y el análisis de este.

Figura 4.2.-Línea del tiempo. Antecedentes del Programa Sembrando Vida (Secretaría de Bienestar, SEDESOL, Programas dedicados al campo, Agricultura, Análisis)



Período de gobierno	Historia de la agricultura en México	Programas dedicados al campo desde la Secretaría de Agricultura	Análisis
1910	Porfirio Díaz		En la época del porfiriato no existía un justo reparto de tierras y por tanto los campesinos eran relegados.
1917	Venustiano Carranza		A final de la revolución comienza a cimentarse el sistema sobre el que se aseguraría al campo, pero aún no generaban esquemas específicos.
1929	Emilio Portes Gil		
1934	Lázaro Cárdenas	Repartió 20 millones de hectáreas y permitió el modelo de producción ejidal, además de comprar las cosechas a los campesinos y vender a precios subsidiados en zonas urbanas (Uribe, 2014)	Es en el sexenio de Lázaro Cárdenas cuando se realiza el reparto de tierras.
1937			
1940			
1946	Manuel Ávila Camacho		En estos dos periodos se observa una falta de apoyo al campo por privilegiar otros sectores de la economía.
1952	Miguel Alemán		
1958	Ruiz Cortines		
1960	López Mateos		En este sexenio, el apoyo también se dirige a cubrir las necesidades de los campesinos.
1971			
1976	Echeverría Álvarez	Nace el Programa de Unidades Agroindustriales para la Mujer Campesina, una política que tenía como objetivo a la mujer rural	Se fomenta la parte industrial de la agricultura
1980	López Portillo		Existe un apoyo, que no estaba centrado en la producción agrícola, sino en la alimentación.
1982			



Periodo de gobierno	Historia de la agricultura en México	Programas dedicados al campo desde la Secretaría de Agricultura	Historia SEDESOL- Secretaría de Bienestar	Análisis
1982 Miguel de la Madrid	Impulso a la agricultura mediante programas.	Expide el Programa Sectorial Agrario, el Programa Nacional de Alimentación y el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral (Camacho, 2014).		En este sexenio tambien los apoyos al campo se centran en el apoyo agroalimentario.
1988 Carlos Salinas de Gortari	A partir de la reforma al Artículo 27 de la Constitución el 6 de enero de 1992, se modificó sustancialmente el marco jurídico que regulaba el proceso de reparto de la tierra y los sistemas de propiedad, así como la impartición de justicia. En este nuevo enfoque de apoyo al campo en México se creó el Programa de Apoyos Directos al Campo.	Se creó el Programa de Apoyos Directos al Campo, mejor conocido como Pro Campo.	Se crea la SEDESOL. se ve caracterizado por la entrada de un programa específico que iba dirigido a la reducción de la pobreza, el cual ya citamos en párrafos anteriores, el PRONASOL, dicho programa se dividía en atención a grupos específicos.	Es en este sexenio donde entra una secretaria como la SEDESOL para buscar aminorar los impactos de la pobreza y la desigualdad a la entrada de un Tratado de Libre Comercio. En este caso el campo se ve relegado y los programas se enfocan en asistir a las poblaciones que viven de él, más que apoyar su producción. A partir de este sexenio lo agropecuario se divide entre la secretaria dedicada a esto y la de Desarrollo Social
1994 Ernesto Zedillo	Se genera el Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas.	Se genera el Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas.	Se dio continuidad al PRONASOL, entre los programas generados: Créditos a la palabra, Apoyo a Productores Forestales, Jornaleros agrícolas y Fondos Regionales de Solidaridad.	En este sexenio se da continuidad a los programas enfocados a asistir y no a fomentar el campo
2000 Vicente Fox	Falta de atención a este sector, ya que el crecimiento económico se concentró principalmente en dos sectores: el de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones, y en el de servicios financieros	La política rural durante este sexenio se olvidaba de los pequeños productores para fortalecer a los empresarios Rubio (2005)	Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas, y Opciones Productivas	Con el cambio de régimen se deriva un inicio de apoyos a los sectores industrializados, con lo que se relega el apoyo al campo de los pequeños productores que son quienes pasan a formar parte de la mayoría de la población
2006 Felipe Calderón	Se originó un programa en específico junto con la FAO, el Proyecto Especial de Seguridad Alimentaria	Se originó un programa en específico junto con la FAO, el Proyecto Especial de Seguridad Alimentaria (PESA),	Se mantenían dos de los programas del sexenio anterior el de Empleo Temporal y de Atención a los Jornaleros Agrícolas.	Si bien se ve apoyados de instituciones a nivel internacional, se busca más la seguridad alimentaria que la producción.
2012 Enrique Peña Nieto	Continuo con él Proyecto Especial de Seguridad Alimentaria	se centró en ofrecer diversos programas dirigidos a pequeños productores la capacitación de jóvenes "Arráigate Joven Impulso Emprendedor", la adquisición de maquinaria "Adquisición de maquinaria y equipo" o "Innovación y desarrollo tecnológico", el apoyo en compra de semillas (SAGARPA, 2017)	Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM) Programa de Inclusión Rural Prospera	En este sexenio se incrementan los programas enfocados a lo industrial y asistencial en el campo
2018 Andrés Manuel López Obrador	Desarrolla programas como Sembrando Vida		Sembrando Vida	Busca ser un programa que fomente la producción, la alimentación, pero tambien el bienestar de las familias que viven en el campo

La SEDESOL, tenía como principal objetivo disminuir la pobreza como tal, con el paso del tiempo y los sexenios, los objetivos de esta iban cambiando, desde impulsar el desarrollo sustentable, reducción de la pobreza, mejorar las condiciones de vida para los más pobres y en el último sexenio, el mejorar las condiciones de vida para todos. A la cabeza de esta secretaría estuvieron diferentes figuras, quienes se caracterizaron en muchos casos por no permanecer mucho en su puesto, pasar a ser candidatos a presidentes de sus partidos de origen, además de tener denuncias por corrupción, en este caso a la extitular Rosario Robles Berlanga, que al momento en que escribimos esta investigación, sigue en curso, se le acusa de desvío de recursos en su periodo a cargo.

Como podemos ver, existe una historia de la SEDESOL, que nace en la búsqueda de disminuir la pobreza, lo que de acuerdo con la revisión de los objetivos se mantiene a través de las administraciones y diferentes gobiernos, pero donde las personas que encabezan esta tarea difieren en intereses, que incluso, resultan contradictorios al momento que se les culpa de actos de corrupción. Contrastando los objetivos de esta Secretaría, tenemos los resultados que el CONEVAL (2018) arroja en el último informe del 2016, donde muestran un 43.6% de la población en pobreza y 7.6% en pobreza extrema. Por tanto, a pesar de que los objetivos de esta secretaría eran disminuir la pobreza, no resultaron en una disminución evidente de la población en esta situación.

A raíz del cambio de gobierno, viene una modificación del nombre, de Secretaria de Desarrollo Social a la Secretaría de Bienestar, que se observa incluso en el Plan Nacional de Desarrollo (2018-2024) y dentro de los documentos mismos que justifican la creación de esta como una Secretaría (...)”responde a la orientación e intensificación de la política social del Estado para atender de manera eficaz y eficiente las condiciones de pobreza de diversas regiones del país” (Diario Oficial de la Federación, 2019a).

En este sentido, las diferencias de estas dos secretarías son observadas por quienes la integran, y que forman parte de quienes encabezan las operaciones del Programa, los Directores, quienes lo comprenden no solo como un cambio de nombre, sino como un cambio de enfoque de las tareas de esta Secretaría y de los quehaceres que conllevan.

DGOFeIP: cuando hacemos el cambio al termino bienestar, estamos ampliando el concepto verdad, este concepto de desarrollo que ya está muy acotado, podríamos decir que es un concepto que esta expropiado a ciertos componentes, en cambio el termino de bienestar abre la posibilidad a contemplar otros modos de buen vivir, el concepto de buen vivir incluye una serie de elementos culturales de relaciones que no están relacionados necesariamente al concepto económico

Para establecer las diferencias históricas de los periodos de gobierno y el tipo de estrategia que se manejaba para y así establecer las características de anteriores administraciones a la actual, presentamos la figura 4.3, donde se clasifica el tipo de acción por periodos a grandes rasgos del tipo de estrategia relacionada a la agricultura, que en sus diferentes momentos de manejo.

Figura 4.3.-Clasificación de las estrategias de Gobierno relacionadas a la Agricultura

Periodo de gobierno	Presidente a Cargo	Enfoque de la Estrategias de Gobierno relacionadas a la Agricultura	Ejemplo de los programas/acciones de gobierno de este periodo	Tipo de organizaciones que se impulsa	Análisis
1917-1940	Venustiano Carranza, Emilio Portes Gil Y Lázaro Cárdenas	Enfoque Social	Repartió 20 millones de hectáreas y permitió el modelo de producción ejidal.	Ejidales	Se lleva a cabo la repartición de tierras después de la revolución, cumpliendo con las demandas surgidas en ella.
1940-1988	Manuel Ávila Camacho, Miguel Alemán, Ruíz Cortines, López Mateos, Echeverría Álvarez, López Portillo.	Enfoque Económico	Ley Federal de la Reforma Agraria. Nace el Programa de Unidades Agroindustriales para la Mujer Campesina Programa Sectorial Agrario, el Programa Nacional de Alimentación y el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral	Empresas-Industrias	Si bien se incentiva la producción en el campo a través de diversos mecanismos, programas, apoyos; se privilegia la industrialización de la economía.
1988-2018	Carlos Salinas, Ernesto Zedillo, Vicente Fox, Felipe Calderón, Enrique Peña Nieto	Enfoque Neoliberal	Créditos a la palabra, Apoyo a Productores Forestales, Jornaleros agrícolas Fondos Regionales de Solidaridad, PRONAFIM, Programa de Inclusión Rural Prospera	Grandes Industrias	Se busca la industrialización del sector agropecuario relegando a los pequeños productores, generando apoyos para este sector en educación, salud y alimentación, pero no de manera directa a la producción
Sexenio actual	Andrés Manuel López Obrador	Enfoque Económico-Social (Pos neoliberal)	Sembrando Vida	Organizaciones sociales, cooperativas	Se incentiva la producción de los pequeños productores con apoyos directos

Se realiza la clasificación en 4 enfoques: social, económico, neoliberal y económico-social (pos neoliberal). Además, en el sexenio actual se marca la diferencia de Desarrollo con Bienestar. El Desarrollo en este caso, es entendido por la 4T como aspectos a niveles solo económicos, y el Bienestar, habla del cambio de las circunstancias del día a día, tener un nivel de vida óptimo, que muchas veces no puede ser medido, ni cuantificado. Estos planteamientos incluso se observan como ya mencionamos en el PND, donde en la extensión del texto se describe el concepto de Bienestar, y a la Secretaría dentro del plan de Política Social. Se remarca la necesidad de construir un país con bienestar, retomando este concepto que es desarrollado en el siglo XIX, en el que los movimientos obreros impulsaron en países del mundo las políticas sociales (Presidencia de la Republica, 2019).

Desde el punto de vista teórico, las diferencias entre estas dos secretarías a partir de Mintzberg (1989) radican en el esquema ideológico que rodea a la Secretaría de Bienestar, donde si bien no existen diferencias sustanciales en cuanto a sus directrices, manuales y reglamentos (al momento de la investigación), si se encuentran diferencias en la ideología que las permea y las describe, incluso por quienes pertenecen a ella en este nuevo periodo de gobierno.

Regresando al Plan Nacional de Desarrollo, en él se enlistan los programas sociales que se propone sean pieza clave en el objetivo de bienestar, entre ellos Sembrando Vida. Los antecedentes propios de este programa se analizaron a partir del objetivo que guarda, la pobreza y el sector agropecuario. En este sentido, al realizar el histórico de los programas que atendían estos sectores, se revisaron los emanados de la SEDESOL y a los que se originaban en las secretarías enfocadas a la actividad agrícola.

La revisión se inicia en el gobierno de Lázaro Cárdenas, quien reparte 20 millones de hectáreas y permite la organización en modelos ejidales, a partir de esto vienen una serie de acciones de los diferentes gobiernos que impulsan el campo y en otros que lo relegan y apoyan otro tipo de actividades, si bien, el campo tuvo una suerte de subidas y bajadas, entre expedición de Leyes, apoyos, o preferencia por otros sectores por encima del campo a lo largo 50 años hasta el Gobierno de Miguel de la Madrid, es en el gobierno de Salinas de Gortari, cuando comienza el abandono de este sector, en específico de los pequeños productores, ya que en los años de 2006 a 2018 existió en gran medida una tendencia en apoyar a los grandes productores.

En relación con los programas emanados de la SEDESOL enfocados al campo y la pobreza, se observa una tendencia a crear apoyos que atendieran las necesidades de salud, alimentación y educación, al empleo temporal, o los jornaleros agrícolas. Los programas que buscaban propiciar la actividad agrícola no observaban un

empeño en capacitar al campesino para el trabajo, se les otorgaban los insumos, pero no existía una asesoría técnica de las tareas a realizar.

Sembrando Vida es un programa que nace desde la campaña del ahora jefe del ejecutivo, en las entrevistas realizadas dos de los directivos tienen claro que el programa nace de la iniciativa del presidente.

DGOFeIP: bueno originalmente este programa nació como, así lo anunció el presidente en el periodo previo a las elecciones, electoral, este programa se anunció como un programa de reforestación, como la reforestación de un millón de hectáreas

DGIPA: el origen, bueno, es una pregunta interesante, hay una concepción que nace desde el presidente de la república, desde el andar y el camino que ha tenido

Cuando resulta ganador, este es uno de los programas que inician su planeación en el periodo de entrega-recepción.

DGVyEDR: había un documento, que ya tenían mis compañeros DGOFeIP, en dónde se pintaban las ideas generales del programa, en base a ese documento es que se hizo pues ya el desarrollo del programa como tal

El programa inicio, con la elaboración de un documento en el que se delinearon las directrices del programa, el cual llevaba el objetivo de que “los campesinos en localidades rurales cuenten con ingresos insuficientes para hacer productiva la tierra” (Secretaría de Bienestar, 2018). El nombre del programa nace del planteamiento de un grupo de jóvenes que realizaron una serie de propuestas en el proceso de planeación.

DGOFeIP: si, hubo un grupo de jóvenes que colaboraron en un tiempo de los slogans del nuevo gobierno, y ellos cuando conocieron el objetivo de este programa pues digamos fueron los que idearon este nombre

El documento titulado Proyecto, contiene la justificación del programa, recaba datos de la FAO y el CONEVAL sobre la situación de pobreza y desigualdad, además de que se comparan los programas implementados en sexenios anteriores. A partir de esto, inician los trabajos de quienes formarían parte del proyecto a la entrada del nuevo gobierno. Es el 5 de enero de 2019, a un mes y días de haber iniciado la

nueva administración, cuando se informa mediante un comunicado y un acto público en Durango el arranque del Programa Sembrando Vida, iniciando operaciones en 8 estados de la república: Campeche, Chiapas, Durango, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

A partir de este evento, el programa inicia sus funciones, en principio este se vio envuelto en una serie de críticas y manifestaciones en su contra. Por un lado, los grupos de campesinos que anteriormente administraban el otorgamiento de los programas dirigidos al campo, se manifestó en las oficinas de la Secretaría tanto Federal como las estatales; ya que este programa no contempla intermediarios. Otra de las opiniones que se generaron en torno a él, era la falta de planeación y especificaciones del programa, la falta de la emisión de las reglas de operación para su funcionamiento. Estas críticas llegaron de diferentes Organizaciones, excandidatos a la presidencia como Gabriel Quadri y el Ex Presidente Felipe Calderón, donde este último, lo señaló como un programa que en lugar de velar por el medio ambiente propiciaba la quema de árboles entre los aspirantes a pertenecer a él, justificando esto último en las notas periodísticas que documentaron esta situación.

Ante este tipo de críticas surgieron una serie de comunicados oficiales que respondían a estos señalamientos, donde se subrayaba el hecho de que los intermediarios no eran parte del plan del programa, aclarando que a quienes quemaran los árboles se les iba a dar una sanción y no serían considerados como sujetos de derecho, y especificando que el programa si tenían una planeación. En las entrevistas con los Directores se abordó el tema de la falta de planeación, a lo que adjudicaban la velocidad con la que estaban trabajando.

DGVyEDR: La velocidad con la que se implementan los programas, esta administración tiene una velocidad impresionante, eh cuando en administraciones anteriores se podían pasar años en la planeación, en la redacción de las reglas de operación, etc, nosotros prácticamente desde el primer día, bueno antes incluso, ya estábamos trabajando en territorio, implementando el programa esa fue yo creo es de las diferencias más fuertes de esta administración con la anterior

Las formas de trabajo del programa desde el punto de vista de quienes lo conforman se definen como extenuantes y todo un reto, incluso el personal de las oficinas, quienes en algún momento se vieron en la necesidad de trasladarse a territorio. En sus anécdotas dentro de los procesos de empadronamiento, entrega de tarjetas, y alcance de objetivos, existió una participación conjunta de todo el personal sin importar al nivel al que pertenecían, donde incluso los directores se trasladan continuamente al territorio para verificar el trabajo que se estaba realizando.

Al inicio del programa en el trabajo realizado en territorio, los Facilitadores y Técnicos, fueron la primera cara con la que se encontraron los sembradores, quienes realizaban el proceso de información, empadronamiento, preguntas y respuestas. Con el tiempo, se desarrollaron una serie de herramientas que ayudaron a facilitar los procesos, entre ellas el establecimiento de una plataforma y una línea de ayuda. En el transcurso del trabajo se fueron conociendo, formando equipos y coadyuvando en las tareas a realizar, las que fueron solventadas muchas veces sin el recurso de la Secretaría debido a la tardanza en la entrega. En las entrevistas recuerdan que llegaron a trabajar los primeros quince días sin paga, a resolver problemas que no tenían previstos o que no se encontraban estipulados en su quehacer o funciones de trabajo.

En sus experiencias personales, remarcan la necesidad de estar convenciendo a los sembradores para ingresar al programa, la incredulidad que externaban, y la necesidad de crear herramientas con las que ganaran la confianza de los beneficiarios. El trabajo en territorio se da de lunes a domingo, entre las dudas que emiten, reuniones, búsqueda de recursos, reclamos y quejas, pero también de retroalimentación en el conocimiento del trabajo que realizan. En algunos casos, técnicos sociales tuvieron que ser parte del trabajo productivo y aprender del mismo, con sus compañeros y de los sembradores.

Por su parte, los sembradores no dejan de rectificar la incredulidad que sentían en torno al programa, por la cantidad de beneficios que se les proyectaba, y de los que estaban expectantes debido a experiencias con programas de sexenios anteriores, donde incluso personas que habían ingresado al programa lo han abandonado, por el desacuerdo con los planes y formas de trabajo que se les exige, con las que no pueden habituarse y deciden no continuar. Para ellos el trabajo también ha estado lleno de aprendizaje continuo.

Los lineamientos del Programa se publicaron el 24 de enero de 2019, a tan solo 20 días de haber arrancado el programa. En la serie de críticas realizadas al programa se encuentra la falta de un reglamento, que en el lineamiento no se encontraban especificados muchos de los aspectos necesarios a reconocer en el programa para su operación. El reglamento fue publicado el 30 de marzo de 2020, paso un año y dos meses para que este se diera a conocer.

Al revisar ambos documentos, si bien existen una serie de elementos que en la generalidad se toman en cuenta, también se encuentran un conjunto de diferencias. En los dos casos el objetivo se dirige a la población agraria, se establece la cobertura, el proceso de ingreso, los apoyos que se otorgaran, las regiones en que se dividirá el territorio, el personal del programa, las formas en que se dispersaran los recursos, los motivos de sanciones, la existencia de planes e informes de operación, así como las organizaciones que formaran parte del programa en su conjunto, se menciona la figura de las Comunidades de Aprendizaje Campesino, Viveros y Bio Fabricas.

Ya dentro del reglamento existen descripciones a detalle de las actividades de los sujetos agrarios, los deberes de estos dentro de los CACs, Viveros y Bio Fabricas, el formato de las asambleas, las sanciones que se otorgaran, los apoyos específicos, el cobro mensual, herramientas, y asesoría. Se definen las reglas sobre las que se regula en el día a día de los sujetos agrarios en relación con los Técnicos y Facilitadores, incluso se habla de lo que sucedería en caso de hacer

quemadas injustificadas. Se puede entender que las importantes diferencias entre los lineamientos y el reglamento corresponden a la serie de experiencias recogidas en el trabajo en territorio, pero también de las opiniones vertidas alrededor del programa, incluso se enmarca la posibilidad de que las Plantas no sean otorgadas por el programa sino producidas por los propios sembradores.

Entre acontecimientos relacionados con el programa, es necesario puntualizar que ha generado un programa de viviendas para los beneficiarios y la réplica de este programa en lugares de Centro América, ante el problema de la migración. Esto último, derivado de una serie de acuerdos con los gobiernos de esos países, que exaltan la visión que se puede tener del programa, cómo un ejemplo de lo que debe realizarse en relación con las oportunidades que otorga.

Al realizar este análisis el programa cumple un año y 4 meses en operación lo que hace posible revisar los resultados alcanzados al primer año. Dentro del cuarto informe trimestral el avance del presupuesto aplicado más bajo es el de materiales y suministros, 29.2%, esto relacionado a la falta de entrega en relación con las plantas suministradas a los beneficiarios del programa, por tanto, se puede decir que el objetivo de reforestación estuvo lejos de ser cumplido. Ante esto, en un análisis realizado por Adriana Ortega (2020) en expansión compara la eficiencia de este programa y su similar Conafor en el sexenio de Calderón, donde se concluye que, si bien ambos tienen similitudes en sus resultados pobres, tienen características diferentes de a quienes se dirigen y que secretaría los opera.

Al término del primer año los resultados para quienes trabajan dentro del programa son observados como positivos. Desde el jefe del Ejecutivo, los directores, e incluso el personal en territorio, quienes, si bien han tenido contratiempos en el trabajo del día a día, encuentran que han obtenido buenos resultados en cuanto a la producción y la integración de las CACs.

Para los beneficiarios, al término del primer año encuentran mejoras en su calidad de vida, la generación de ingresos, el tiempo compartido con su familia, la oportunidad de generar lazos de comunidad con quienes contribuyen en los CACs, incluyendo la generación de empleo para otros, quienes no pertenecen al programa. Hasta este momento ellos ya han podido generar ingresos de la venta de productos cosechados, lo que les genera una visión sustanciosa de lo que sucede.

Después de la primera evaluación y ante la publicación del reglamento el 3 de marzo, el subsecretario a cargo del programa envía su renuncia al jefe del ejecutivo, lo que provoca una serie de comentarios en la prensa sobre la posible inconformidad de este último con los reglamentos recientemente publicados. Es una noticia que llega el día que yo me encontraba en entrevistas, entre los facilitadores y técnicos no había muchos comentarios, más que la evidente necesidad de buscar una persona que fuera cercana al programa para no tener inconvenientes en el trabajo, los sembradores por su parte hacían comentarios.

El subsecretario es originario del estado de Tabasco, igual que el jefe del ejecutivo y ha trabajado por años con él. Al siguiente día la renuncia no es aceptada, se modifican los aspectos que le quitaban funciones en el programa al subsecretario y este último regresa a su puesto. Este programa, ante la contingencia de la pandemia mundial no paro operaciones, al considerarse un programa de vital importación debido a su enfoque en la actividad agrícola.

El programa sembrando vida guarda una historia corta pero muy precisa en este su primer año, es necesario tomar en cuenta sus antecedentes tanto dentro de la secretaría, como de la SEDESOL, pero también su origen derivado de lo que llaman los recorridos del actual presidente por todo el país. No es coincidencia que uno de los estados en lo que iniciara fuera el de Tabasco, lugar de nacimiento del jefe del Ejecutivo, y de donde son originarios el subsecretario, y personal que labora dentro del programa a nivel directivo.

Si bien su origen y objetivo esencial busca mejorar los niveles de vida de las personas del campo en situación de pobreza, su historia se origina incluso en lo fallida que resultó la operación de la SEDESOL. La diferencia se enmarca con los conceptos de desarrollo y bienestar, y se sustenta en los acontecimientos que a SEDESOL le rodean para desmarcarse de este concepto y conformar otra organización que busca el bienestar de las familias. Si observamos incluso SEDESOL, viene a ser un aliciente de políticas específicas que tenían a tercerizar la economía y que llevaron a relegar el campo y en consecuencia a aumentar los índices de pobreza y desigualdad.

El origen de un programa como este se justifica en todos estos aspectos, retomando la historia de campaña del jefe del Ejecutivo que es quien lo crea y respalda. La corta historia del programa nos expresa una serie de circunstancias que han emergido y se han ido solventado en el momento, ya que no se habían contemplado dentro del proyecto y planeación, el quehacer de este se ha resuelto sobre la marcha, donde las críticas hechas derivaron en modificaciones al reglamento. Las experiencias de quienes trabajan en territorio y de los mismos sembradores han construido la operación el programa.

Los resultados no parecen demostrar la eficiencia del programa, lo que contra dice las opiniones emitidas por quienes trabajan en él, para quienes la experiencia de trabajo y resultados no solo han sido gratificantes en los objetivos que guarda, sino de manera incluso personal y profesional.

4.5.2 Discurso y Contra discurso

Para el análisis del discurso de este programa, partiremos de uno que es considerado desde el planteamiento del problema: “Por el bien de todos, primero los pobres”, que sería uno de los discursos que junto con el combate a la corrupción, serían de los más emblemáticos, en la campaña que al actual Jefe del Ejecutivo lo llevarían a ganar la presidencia de la república. La historia del ahora presidente vendría acompañada de 2 candidaturas anteriores perdidas y un contexto de

hartazgo en la población hacia los partidos que habían gobernado en los últimos años.

El gobierno que entro el 1 de diciembre de 2018, lleva consigo además del mencionado, una serie de discursos y frases que menciona constantemente, y que ha generado objetos de critica entre la población. La constante mención de dios, la biblia e imágenes religiosas para responder cuestionamientos, aspecto que ha sido muy discutido y debatido. La mención constante del neoliberalismo, para explicar el porqué los altos niveles de desigualdad, en los que se encuentra el país, mismo argumento que se menciona incluso en el PND.

Una de las primeras modificaciones ante este discurso, está en el cambio de nombre de Desarrollo a Bienestar, justificando esto en las implicaciones ideológicas que este último concepto rescata. En el decreto, se realiza la modificación de la búsqueda de generar mejores condiciones para las familias, incluyendo en esto no solo aspectos económicos, sino, en lo relacionado al buen vivir, el significado de esto va ligado a lo que se describe en el decreto de creación cómo: “La nueva política de Bienestar tiene como propósito central que las personas sean sujetas de derechos y no únicamente beneficiarias de programa y políticas públicas” (Secretaría de Bienestar, 2019). Aspectos que también son mencionados en los comunicados escritos y en público que hace quien encabeza la secretaría, María Luisa Albores.

En este sentido, los programas desarrollados dentro de esta Secretaría están centrados en generar esquemas donde se piense primero en los pobres, en una situación de bienestar. Es en el Plan Nacional de Desarrollo (2018-2024) donde este discurso forma parte del documento como uno de los 12 ejes desde los que se desarrolla el plan de acción, y es descrito como:

“(…) la propuesta de separar el poder político del poder económico. La connivencia y la fusión entre ambos llevó a un ejercicio gubernamental orientado a beneficiar los intereses privados y corporativos en detrimento de la población. Pero una sociedad que se desentiende de sus miembros más débiles y desvalidos rompe el principio de empatía que es factor

indispensable de cohesión, instauro la ley del más fuerte y acaba en un total envilecimiento” (Presidencia de la Republica, 2019).

A partir de esto Sembrando Vida, es uno de los programas considerados como prioritarios que buscan cumplir con el mandato de Por el bien de todos, Primero los pobres. El nombre de este programa también lleva una carga ideológica que describe lo que se pretende hacer y que es algo que tienen claro los Directores del programa, Sembrar Vida, revivir al campo que estaba abandonado. Cuando a los Directores se les cuestiona sobre los principios rectores de este gobierno y del programa, sus respuestas retoman la idea esencial del discurso del Ejecutivo, la atención a los más pobres, mejorar el bienestar de las familias.

DVDR: Principalmente en brindar apoyo a los más pobres

DGVyEDR: bueno yo creo que todos tienen en común, como dice el propio nombre de la secretaria aumentar el bienestar, de las familias y de las familias que menos tienen

DGSyLDR: primero los más necesitados

DGOFeIP: creo que este nuevo gobierno tiene la intención y el propósito de atender y proveer políticas públicas que beneficien especialmente a los sectores más vulnerables a este país

DGIPA: en el trabajo con la gente, ósea es algo que también como programa tenemos, ósea confiamos en la gente

Los Directores, llevan con ellos el mismo discurso que es promulgado por el jefe del ejecutivo, además de que dan sentido al quehacer de su trabajo sobre estos conceptos. Aunado a esto y dentro del esquema del Programa Sembrando Vida existe una serie de discursos que acompañan al que describimos primero: “Fortalecimiento del Tejido Social”, “Construcción de Comunidad”, “Bienestar de las familias” e incluso uno más particular que el Jefe del Ejecutivo utiliza para hablar con los beneficiarios de este programa el “No quedarse en la hamaca”. Los tres primeros se presentan a lo largo del PND, los comunicados de prensa, pero también forman parte de los Lineamientos y el reciente reglamento publicado, donde se describen las características del programa.

Ya en las entrevistas realizadas, se puede observar el uso de estos argumentos dentro de sus respuestas, cuando se habla del trabajo que se realiza, demostrando esto cuando exponen los resultados del programa.

DGOFeIP: *porque estamos convencidos que, si no impulsamos procesos de formación, no solo técnicos, sino sobre todo en aspectos de formación, de cooperación de solidaridad, de colaboración, si no impulsamos este aspecto formativo, la parte productiva queda un poco descubierta*

DGIPA: *muy positivos, la verdad, espero que ahora que tengas la oportunidad de ir a visitar, platica con los CACS, vista sus parcelas, viveros, sus bio-fabricas, y que ellos mismos de viva voz, te comenten como va, pregunta cómo estaban, que hacían y ahora que hacen, y no solo preguntes de lo que le ha ayudado en el programa, una es sembrar las 2.5, y otra es la recomposición del tejido social*

Los conceptos de comunidad y tejido social forman parte de sus respuestas y por tanto de los objetivos que tienen.

Técnico social 1 Comalcalco: *por eso en este programa está la parte productiva, la parte de cosecha siembra, y todo pero también viene el seguimiento, que es el tejido social*

Técnico Social Teapa: (...) *Por la otra estamos implementando actividades sociales (...)*

Dentro de las labores de los Facilitadores y técnicos ellos comprenden que además del factor productivo es necesario e importante realizar actividades, y buscar compaginar con los sembradores en tanto fortalecer el tejido social. El trabajo en comunidad es otro de los aspectos que se busca construir, por ello se hacen llegar de sus propias herramientas sociales y conocimientos, que les permita generar confianza en pro de que el trabajo y los objetivos establecidos se lleven a cabo.

Facilitador Teapa: *Pero esa parte de ir trabajando con la gente, ha sido principalmente del técnico social, de irle cambiando el chip, de irle cambiando la mentalidad, de que se apropie del programa*

Técnico Social Teapa: *tú tienes que interactuar con ellos, no llegar y oye porque tampoco son tus esclavos ni nada de eso ¿no?, nosotros somos sus asesores, lo que les recomendamos que hacer (...)*

Estos aspectos de formas de trabajo son cuestiones que perciben los sembradores y que lo convierten en parte de su discurso, sobre todo en el trabajo colaborativo, que para ellos incluye a los Técnicos y el Facilitador.

Sembrador 9 Director de CAC Teapa: pues hasta ahorita hemos trabajado bien, nos han apoyado en diversas cosas (...)

Sembradora 2 Comalcalco: ahorita en el vivero pues igual entre todos como le mencionaba el facilitador, entre todos hemos trabajado en conjunto (...)

Este trabajo en conjunto se ha visto reflejado en la inclusión de los becarios de jóvenes construyendo el futuro.

Becario 1 Teapa: pero es bueno pues, porque aquí estamos aprendiendo, como al menos yo nunca había trabajado pues ahí me voy desarrollando más, conociendo, de cómo tratar con los beneficiarios, tenemos que poner mucho de nuestro interés para que así vayamos aprendiendo

En estos párrafos, enlistamos algunos de los argumentos en los que se refleja la apropiación de la idea de tejido social y comunidad en los diversos niveles de quienes operan el programa, que nos demuestran cual es el lugar que cada uno tiene dentro del trabajo cotidiano. Esto, es algo que tienen presente los Directores y que replican ya de manera directa con los sembradores, los Facilitadores y Técnicos del programa, esto, desde la concepción que estos últimos tienen del trabajo, y que buscan mediante diversas acciones lograr entre los sembradores.

Por su parte, los sembradores encuentran el trabajo en comunidad en las actividades que llevan dentro de los CACs, los Viveros y las bio fábricas. Donde contemplan el papel que los técnicos y facilitadores que reflejan en sus quehaceres, ya que han encontrado en ellos asesores de sus actividades. Un discurso que llama la atención que repita uno de los sembradores es el de “no quedarse en la hamaca”, que utiliza citando al jefe del ejecutivo para decir que es necesario trabajar constantemente si se quiere obtener producción. Es en este punto, cuando comenzamos a observar cómo la reproducción de ciertos discursos desde la cúpula, llegan hasta los sembradores para explicar sus tareas, quehaceres, formas de trabajo, de cómo viven el programa y el hecho de formar parte de él.

Otros tantos discursos que se reproducen no llevan frases ni palabras específicas, más bien se encuentran en los actos simbólicos de lo que sucede en el trabajo

diario, dos aspectos que rescatamos para describirlos es la cultura y la identidad de quienes pertenecen al programa en su totalidad, aspectos que van en el camino de llevar a cabo los objetivos del programa. Uno de los conceptos que rescatan desde los Directores, es la idea de cambiar las formas de trabajo de los sembradores a las viejas prácticas que realizaban.

DGOFeIP: El otro reto es es emm... hay inercias muy fuertes hay que reconocer tambien que en muchas comunidades hay una cultura de la dependencia, el gobierno me debe de dar y yo pues yo no tengo que hacer nada, muchas, muchos sembradores que se han dado de baja es porque cuando se dieron cuenta que había que trabajar su propia parcela y cumplir el plan de trabajo desistieron

En este sentido el trabajo que hacen los facilitadores y técnicos ha ido en el sentido de buscar romper una serie de costumbres con respecto al trabajo en otros sexenios y programas. Uno de estos, son los cuadros de corrupción.

Facilitador Comalcalco: la gente que no quiere trabajar y quiere cobrar, la gente que nos engañaba que nos mostraban documentos que no eran de ellos

Técnico Social Teapa: más que nada, lo más difícil es hacer cambiar a la gente de las costumbres que venían trayendo de gobiernos anteriores

Los Técnicos y Facilitadores se vieron ante personas que quisieron sobornarlos para pasar a formar parte del programa sin trabajar ni cumplir con los lineamientos, ante esto la respuesta de ellos fue que este era un gobierno diferente.

Facilitador Teapa: para empezar, estamos en el gobierno del cambio, de cero corrupciones, y si yo me presto a hacer este tipo de cosas pues yo pierdo mi trabajo.

Lo que aquí observamos es que además de buscar generar esquemas diferentes de trabajo, existe una apropiación del discurso del jefe del ejecutivo con respecto a la corrupción, que hace que tomen ciertas decisiones sobre su comportamiento. Entre las situaciones a modificar y frente al que se encontraron los técnicos y facilitadores fue el convencimiento a los sembradores, ya que estos últimos guardaban una sensación de incredulidad en el programa y lo que se les estaba ofreciendo, naciendo de una duda con respecto a los programas de administraciones anteriores.

Técnico Social Teapa: *al principio la otra era que no creían que fuera real el programa, porque no es posible que me van a pagar por trabajar mi parcela y bueno y el gobierno que gana, ese era otro detalle*
Sembrador 10 Director de CAC Teapa:(...) *como le comentaba no llegaba apoyos como este, nadie te daba 4500 y trabaja tu misma parcela, nadie ha venido a eso, y pues se está aprovechado, porque hemos estado trabajando porque, hemos ido poco a poco en siembra (...)*

Para los sembradores, el dar cuenta de que este programa es una realidad que forma parte del proceso para apropiarse del mismo, y su lealtad al trabajo que realizan. Este proceso de identificación se refleja en los discursos que emiten, en el caso específico de las comunidades que se visitaron para la investigación una de estas razones se centra en el hecho del estado visitado, Tabasco, ya que es donde se arranca el programa, además del lugar de origen del Jefe del Ejecutivo, lo que hace parte en la identificación de los sembradores y quienes trabajan en el programa, pero que no fueron razones suficientes para que los productores creyeran en el inmediatamente.

Por otro lado, quienes trabajan dentro de la secretaría también sostienen cierta identificación con el quehacer del programa, por las respuestas que dan para describirlo: “un programa muy noble”, “un gran proyecto”, “un programa muy completo”, “las personas están agradecidas con él programa”. Observando en estas frases la vinculación que tienen con los objetivos del programa.

Otro aspecto importante y simbólico, es el hecho de que los sembradores en asambleas dan nombre a los CACs y los Viveros. Algunos de los nombres encontrados: “me canso ganso”, “por un mejor bienestar”, “el shishito”, “Flor de azar”, frases que en ocasiones ha mencionado el jefe del ejecutivo, que se relacionan a la secretaría, o a las costumbres y productos del estado de Tabasco. Estos nombres asignados son pintados en un letrero, pancarta o manta, dependiendo del formato que acordaran y se encuentran a la entrada de los viveros.

Los facilitadores, técnicos, coordinadores llevan chalecos, camisas, gorras con el nombre del programa, que portan en sus recorridos y los becarios de uno de los viveros portaban camisas del mismo color para distinguirse. Se realizan una serie de actividades en las comunidades que salen del formato de trabajo, reuniones, convivencias, comidas, que fortalecen los lazos entre los integrantes de los CACs. Los Directores tienen acercamiento con el territorio, así como las personas que trabajan en oficina, acuden a reuniones y tienen participación. Todos estos aspectos ayudan a construir ciertos aspectos en la comunidad.

La relación de los sembradores con los técnicos, facilitadores y becarios; es de cordialidad y en algunos casos de alta confianza, no existen tantas formalidades a la hora de trabajar. Los sembradores se refieren a ellos con el título que ostentan: Contador, Inge, Biólogo. Al momento de comunicarse existen chistes específicos, apodos, palabras que permiten que el ambiente que construyen tenga un nivel de confianza que beneficia el trabajo. Otro agregado a los canales de comunicación es la creación de grupos de WhatsApp para la ida y vuelta de la información. Todos estos aspectos han construido además del discurso principal, una serie de discursos y de contextos que los fortalecen que se encaminan al trabajo dentro del programa.

Se puede observar que el discurso que fue creado desde el ejecutivo: “por el bien de todos, primero los pobres”, permea a la secretaría y el programa en sus diferentes niveles (incluso de forma escrita), que llega hasta los sembradores del programa, quienes construyen sus propios discursos, que generan esquemas de comunicación.

Por otro lado, están los contra discursos del programa, se le ha denominado como “sembrando muerte”, haciendo referencia a la quema de baldíos para pasar a formar parte del programa o la calificación de que el programa se trata de un “programa electorero”, que solo buscaba ganar adeptos para que el partido del actual jefe del ejecutivo continúe en el poder. Los dos contra discursos han resultado ser tomados

en cuenta en los documentos del programa, en este caso el reglamento. Los contra discursos, han surgido entre lo sembradores que han salido del programa por considerar que el trabajo era excesivo, y que decidieron ya no participar en él.

Todos estos discursos conforman la historia y contra historia del programa, siendo parte de su contra venencias y del análisis que se puede realizar de estos acontecimientos. Es importante poner el ojo en quienes han decidido abandonar el programa, los sembradores tienen un esquema de trabajo específico de tiempo atrás que es difícil dejar de seguir, solo por la llegada de un programa, que, si bien tiene ciertos lineamientos establecidos, conforma una forma de trabajo que limita formas de ejercer en el campo de carácter ancestral.

El discurso base y sus derivados permean la estructura completa del programa y quienes deciden no hacerlo, salen de él. Los contextos específicos de este programa forman parte de la aceptación a los mismos y del desarrollo que persiguen en búsqueda de los objetivos contemplados. A través de estos discursos también se han delineado estrategias específicas que revisaremos a continuación.

4.5.3 Estrategia

La estrategia será entendida como esos procesos que se llevan a cabo tras la búsqueda de un objetivo, en este caso es que: “Las/los sujetos agrarios que se encuentran en municipios con Rezago Social cuentan con ingresos suficientes para hacer productiva la tierra” (Diario Oficial de la Federación, 2020). Este mismo se alinea a la idea de Bienestar de la Secretaría, y al discurso de “Por el bien de todos, primero los pobres”, así, el programa viene a ser una de las estrategias más fuertes de este gobierno y de la Secretaría de Bienestar.

Para el alcance de estos objetivos requiere de toda una planeación y ejecución dentro de la estructura del Programa, desde el jefe del Ejecutivo, La Secretaria de Estado, los Directores de Dirección, los Coordinadores, Facilitadores, Técnicos, Becarios, hasta llegar a los sembradores. El jefe del ejecutivo crea ciertos

lineamientos de trabajo con su equipo a través del Plan Nacional de Desarrollo, y de la misma manera envía cierto presupuesto a ser aprobado por las cámaras para la ejecución de las tareas, en tanto asignar los recursos suficientes.

Por su parte, la Secretaría de Estado encabeza las tareas y representaciones de los diversos programas, dando cara y voz a los mismos. En el caso del Programa Sembrando Vida, es la Subsecretaría de Planeación la que se encarga de él, Javier Ymay, es el representante, a la par de sus Directores con quienes conforma un equipo de trabajo para la administración de los diferentes recursos, la ejecución de las tareas, el trabajo necesario en oficinas. En este sentido, si bien observamos que desde el principio solo contaba con lineamientos y no con reglamentos del programa, las tareas se ejecutaban como iban surgiendo, los empadronamientos, entrega de tarjetas, fueron realizadas por personal de oficinas de la sede central.

Una de las características importantes de mencionar sobre el personal de las oficinas es su constante contacto con el territorio, lo que incluso a ellos les da una visión general de lo que sucede, ante lo que pueden responder de manera oportuna a las necesidades que se presentan, y buscar que las tareas se ejecuten de manera más rápida. Este contacto directo con la gente que trabaja en el campo a dado pie además al acercamiento con los beneficiarios directos, entendiéndolo que los tiempos del campo, no son los mismos que de los trámites, que fue una de las barreras con las que se encontraron. Este reconocimiento de las necesidades dio origen incluso a modificaciones en los reglamentos, generando nuevas formas de trabajo.

La estrategia que se implementa en este programa a diferencia de otros es la constante revisión y acompañamiento de los Facilitadores y Técnicos con los sembradores, si bien en programas anteriores existía un asesoría técnica, en este caso la cercanía de trabajo, la formulación a la par de los planes, constantes capacitaciones, revisiones y organización de las comunidades, ha generado un esquema específico de trabajo que ha logrado la construcción de relaciones que ha permitido el trabajo en comunidad y la búsqueda de fortalecer el tejido social.

En el caso de las comunidades visitadas, es necesario señalar que otra de las características que crean lazos pertinentes es el origen de los facilitadores, técnicos y becarios, que, en este caso, la mayoría eran oriundos de Comalcalco, Teapa o del Estado de Tabasco, teniendo con esto un conocimiento de las costumbres de los vecinos. Su experiencia y formación académica, constituye otro de los factores que permite un trabajo efectivo.

En la mayoría de los casos, tenían experiencia con el trabajo en comunidad, y con el trabajo en programas dirigidos al campo, por lo que conocen las fortalezas y debilidades de esquemas anteriores. Su formación académica va de ingenieros ambientales, agrónomos, y biólogos, solo un caso es un contador, que es técnico social y tiene experiencia en programas sociales. Las instituciones de donde egresan son Institutos Tecnológicos cercanos a la comunidad o la Universidad Estatal, el enfoque que guardan estos lugares viene a ser parte de fortalezas en la ejecución del trabajo.

En la operación los técnicos y facilitadores, han generado herramientas que persiguen el alcance de los objetivos, desde procesos para convencer a las personas del ingreso al programa, generación de capacitaciones, generación de esquemas de trabajo con los sembradores, hasta la búsqueda de plantas en ciertos viveros. Estas mismas estrategias, han sido incluso desarrolladas por los sembradores y las comunidades a las que pertenecen, en ocasiones por la tardanza en la llegada de los insumos, la creación de sus propios viveros con el material y los recursos del apoyo proporcionado, la búsqueda de apoyo con las comunidades donde pertenecen.

DGVyEDR: en tabasco un facilitador me platico que estaban instalando el vivero comunitario con materiales propios de la región, porque los materiales del programa no les habían llegado, entonces ese es un primer punto sorprendente para nosotros de que los productores al ver que no llegaban los apoyos del programa en especie, de su dinero, con el dinero que el programa les pagaba, sacaron ese dinero y lo utilizaron para establecer sus viveros, rústicos, sencillos a como queramos, pero ellos de su propia cuenta y de su propio bolso adquirieron los materiales para esos viejos y los establecieron, entonces necesitaban una bomba

de agua, y entonces le pidieron a la comunidad más cercana que les prestara su bomba de agua

Los Facilitadores y Técnicos han construido ese acercamiento de primera mano con los sembradores, de esta manera han logrado que el trabajo en conjunto tenga ciertos alcances en producción, disminuyendo los efectos del hecho de no alcanzar al primer año la repartición de insumos en plantas. Ante esto, otra de las estrategias que se concreto fue el involucramiento de los viveros de otras entidades e incluirlo ya en el reglamento de operación:

La/el sujeto de derecho podrá recibir en especie semillas, además de plantas producidas en los viveros con los que el Programa tenga acuerdos, convenios o contratos, así como las mismas que el Programa produzca en viveros propios (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Con esto, hacen una modificación en el esquema para lograr el suministro de plantas además de que se dotan de apoyos para la implementación de sistemas de riego en los viveros comunitarios.

Para asegurar la producción de planta en los viveros comunitarios, atendiendo a las necesidades específicas de cada uno de ellos, se implementarán y adquirirán total o parcialmente: sistemas de captación y almacenamiento de agua; sistemas de extracción de agua del subsuelo; materiales y equipos para el abastecimiento de agua (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Lo que podemos observar, es que si bien no existe un planteamiento completo en principio de la manera en que trabajaría el programa, si se desarrollan en el camino formas de trabajo que buscan solventar los contratiempos que surgen y que no se tenían planeados. Esto, aunado a la identificación que se genera desde el jefe del ejecutivo con el programa, hace que el personal del programa en todos los niveles y sembradores busquen diferentes estrategias.

En tanto encontramos 4 estrategias importantes:

- 1.- La definición de este programa como estratégico en este gobierno, lo que ha generado la asignación de recursos necesaria para el mismo.
- 2.- La producción de identidad desde el jefe del ejecutivo que permea a los integrantes del programa, incluso los sembradores.

3.- La generación constante de formas de trabajo de acuerdo con lo que se observa en la operación del programa, lo que se constata en los documentos.

4.- El acompañamiento de técnicos y facilitadores con los sembradores generando comunidad.

Todas estas estrategias incluso se retroalimentan unas a otras y se delimitan por la guía del discurso que dirige el programa “Por el bien de todos, primero los pobres”

4.6 El discurso estratégico del programa Sembrando Vida

Después del análisis elaborado a partir de la información recabada, las entrevistas, la observación y el cruce, podemos comenzar a describir el discurso estratégico del programa Sembrando Vida, generado desde la Secretaría de Bienestar, se recalca esto en vías de considerar que este es un elemento importante que no debe dejarse de tomar en cuenta, el hecho de que el programa se encuentra en un contexto específico, donde este constituye una estrategia dentro de una organización, que corresponde al mismo tiempo, a un eje de gobierno de la autodenominada 4T.

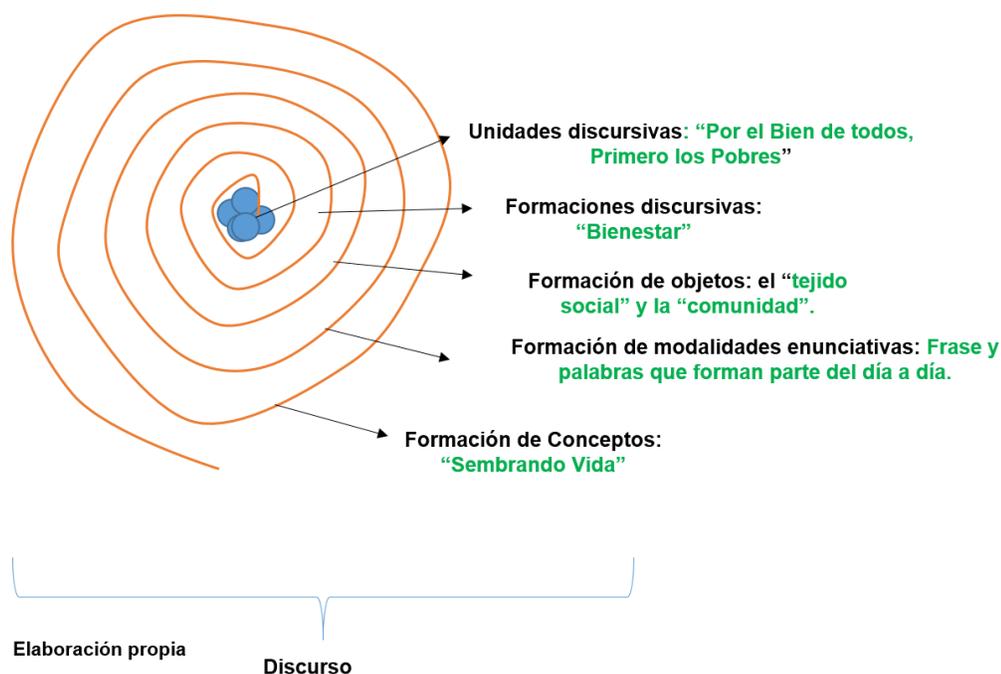
El discurso que observamos a lo largo de la investigación no se trata de cualquier tipo de discurso, sino del discurso estratégico, que como lo mencionamos en el primer apartado de este trabajo, es definido por Knighths y Morgan en 1991, como un tipo de discurso que tiene características del discurso de Foucault. Este tipo de discurso nace del manager/gerente, en este caso de la Secretaría de Estado, pero antes de ello del Jefe del Ejecutivo, el cual asegura un sentido de las prácticas emanadas a partir de la estrategia misma que implica el Programa.

Se reconoce así como un proceso continuo que se encuentra reconvertido al desarrollo de su historia, que se transforma para generar acciones diferentes con la finalidad de alcanzar el objetivo del programa descrito en su último documento como “Las/los sujetos agrarios que se encuentran en municipios con Rezago Social cuentan con ingresos suficientes para hacer productiva la tierra” (Diario Oficial de la Federación, 2020), esta es la última versión del señalado en sus lineamientos un año antes.

El discurso estratégico, al retomar los conceptos del discurso de Foucault, hace necesaria la recapitulación de su historia. En este caso, nos encontramos no solo con la historia del programa, sino de una organización, que es la Secretaría de Bienestar antes SEDESOL, que corresponden a la historia contemporánea de un país y sus gobiernos, pero de manera singular de un personaje que venía formando parte de la oposición y que paso a ser el actual Jefe del Ejecutivo, quien tenía una serie de discursos en su trayectoria política, que se convirtieron ahora en discursos de gobierno.

Uno de los tantos discursos que promulga desde su campaña electoral y que es retomado para plantear esta investigación es el de: “Por el bien de todos, primero los pobres”. Este discurso dentro de esta investigación en términos de Foucault (2010) pasa a ser la Unidad discursiva que conforma el inicio del proceso (Grafico 4.3 y 4.4). A partir de este y manifestándose en el cambio de nombre de una Secretaría de estado, tenemos como Formación discursiva el “Bienestar”, término que es significado en lugar del concepto de Desarrollo, como una bandera de lo que se quiere lograr.

Figura 4.4.-Elementos Del Discurso del Programa Sembrando Vida

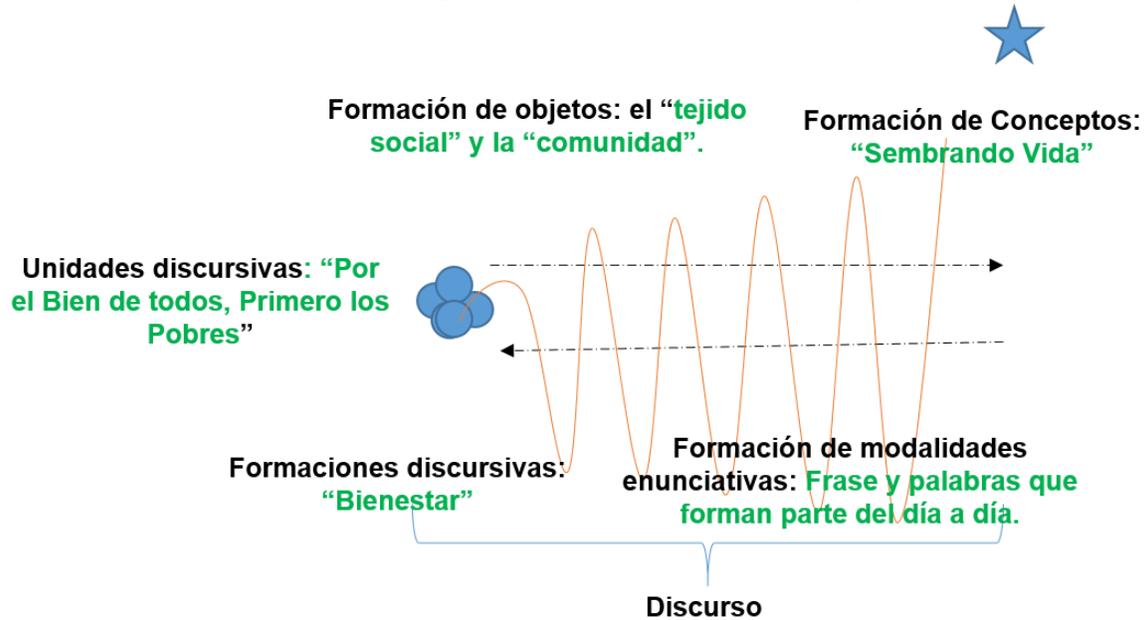


La formación de objetos es otro de los elementos que utilizamos para explicar el discurso, aquí definimos: el “tejido social” y la “comunidad”. Ambos elementos pasan a formar parte ya del programa en sí, y son aspectos por materializar como realidades, en consecuencia. En este espiral, también tenemos la Formación de Modalidades Enunciativas, estos ya son la serie de frases, conceptos, palabras que conforman la idea de tejido social y comunidad, aspectos que se vuelven parte del día a día de quienes forman parte del programa: “Comunidad de aprendizaje”, “Unidades productivas”, pero dentro de esto también encontramos las formas de hablar y comunicarse del personal del programa y sobre todo de los sembradores.

La manera en que se dirigen a los técnicos y facilitadores por su profesión: Biólogo, Conta, Inge; los nombres que les asignan a los CACs, Viveros y Bio Fabricas, los acrónimos que utilizan para referirse al tipo de siembra que existe SAF y MIAF. Las particularidades de acuerdo con el estado donde se encuentran para comunicarse, los conceptos técnicos de quienes se encuentran en oficina: Unidad de Producción, los sembradores, los sujetos de derechos, empadronamiento. Podríamos citar la serie de conceptos, frases que se utilizan, pero es aquí cuando se puede entender que la Formación de Unidad Enunciativas corresponde a todo el discurso que construye el programa, que lo conforma y que crea una cercanía e identidad con el mismo.

Por último, la formación de conceptos, es decir la construcción de Sembrando Vida, no solo como un concepto simple, si no con el significado que esto tiene, para quienes pertenecen a él y lo conforman, pero también en los alcances que busca obtener a través de este programa, como una estrategia misma, pero también siendo parte de otra estrategia más grande, que es un proceso que viaja en espiral y que se re transforma, esto se muestra en el gráfico 4.2. Todos estos elementos que mencionamos son palabras que aunados a la historia del programa y sus antecedentes comprende también un conjunto de estrategias que se relacionan.

Figura 4.5.-Elementos Del Discurso del Programa Sembrando Vida y su trayectoria



Elaboración propia

Este discurso, generado con los diferentes elementos, se desarrolla a través del programa, de quienes lo integran, de la Secretaría, del Jefe del ejecutivo y a través de su historia para el alcance de un objetivo que persigue el programa. Dentro de los discursos se comprende el entender el programa como estratégico, es decir de vital importancia para el gobierno. A través del discurso estratégico y los contextos que preceden, buscan generar una identidad y pertenencia en el programa, que por consecuencia constituye nuevas formas de trabajo.

En este sentido, se encuentra a quienes están en contacto directo con los sembradores que son los facilitadores, técnicos y becarios; como la estrategia más significativa, ya que, son quienes difunden el discurso estratégico, trabajan día a día con los sembradores y construyen las nuevas formas de trabajo que buscan que el programa funcione. Si bien, se han encontrado deficiencias en su proceder, en sus alcances al primer año – en específico en la repartición de los insumos- las formas de trabajo que se han construido en las unidades de producción han facilitado que el trabajo se logre.

En términos estrictamente estratégicos, basándonos en sus resultados, y la planeación que han hecho, podrían calificarse como estrategias que se han quedado cortas para la ejecución del programa, pero que en el contacto directo con los sembradores a través de quienes los apoyan, han buscado difundir a través del discurso y ciertas acciones de tipo social, un compromiso con el trabajo. Aspecto que incluso en los trabajadores de la secretaría se observa, existe una amplia difusión a todos los niveles del discurso estratégico de este programa, lo que ocasiona que sea reproducido y defendido.

Aquí entra la contra historia y contra discursos de quienes forman y no parte del programa, y que en los procesos han generado estrategias en consecuencia, como ejemplo la modificación de aspectos en los reglamentos. Otro acontecimiento es que dentro de los sembradores hay quienes no se han adherido al discurso dominante del programa y han salido del mismo, entre las inconformidades están las formas de trabajo, y la tendencia a homogenizar el trabajo en el campo, cuando este siempre ha sido un trabajo de tiempos y formas particulares.

A través de este discurso incluso podemos decir que se ha generado una nueva forma de trabajo/organización en la que los sembradores/sujetos de derecho son parte de la estrategia del programa, en este caso, a diferencia de otros programas de sexenios anteriores, ya no son solo beneficiados, sino trabajadores de la secretaría sin tener una adscripción a ella, de esta manera constituyen equipos de trabajo que conforman al programa y van a la par de un mismo objetivo.

Con esta información, retomaremos el esquema del discurso estratégico que se encuentra en el apartado 1.3, donde se explica el concepto, que es desde donde planteamos los elementos de los que partimos para realizar esta investigación y que en este caso reconstruimos a partir de los hallazgos encontrados en la investigación.

Figura 4.6.-Discurso del Programa Sembrando Vida



Dentro de este esquema, se explica el discurso estratégico del programa sembrando vida, señalando sus principales elementos: la historia y contra historia, el discurso y contra discurso y la estrategia. La historia se muestra desde los antecedentes del programa que se conforman en gobiernos anteriores y la SEDESOL, a partir de esto, se señala en el origen el discurso de “por el bien de todos, primer los pobres”, plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo y que a su vez está dirigido por el Jefe del Ejecutivo.

De este punto, se desencadena el discurso representado por el espiral naranja que líneas arriba se muestra, para explicar el discurso del Programa, este mismo viaja a la par de la historia y contra historia, a través de la estrategia que es el programa, y que los tres se construyen y reconstruyen tomando en cuenta los diversos elementos que se encuentran dentro y fuera del programa y de la secretaría, como organización.

En los elementos internos encontramos a los integrantes del programa, los sembradores, becarios, facilitadores, técnicos, coordinadores, el personal de los diferentes niveles en oficinas hasta llegar a los directores. Dentro de este espectro también se encuentran las comunidades que conforman en las localidades, así como los viveros, bio fábricas, y artefactos que pasan a formar parte de la cotidianeidad, que a su vez conforman su historia, discurso y estrategia en su reconversión constante, en esta contra historia encontramos a quienes pasan a dejar de formar parte del programa.

Los elementos externos al programa y la secretaría también constituyen parte de la historia y construcción del programa, en tanto conforman los propios discursos en relación con su funcionamiento y el papel que tienen. Podemos señalar a las organizaciones externas, las ONGs, las organizaciones de campesinos, los actores que han vertido sus opiniones, y que también han pasado a formar parte del cambio de discursos y estrategias que se llevan a cabo. Todos estos elementos construyen

el Programa para el alcance de sus objetivos y tienen una función específica en su desarrollo.

El discurso estratégico del programa sembrando vida tiene un papel central dentro de su quehacer en el día a día, conforma las estrategias y las coloca en el lugar necesario para que el trabajo salga adelante. Se encuentra un factor determinante en el intercambio de los discursos que se genera entre los asesores directos de los sembradores (facilitadores, técnicos y becarios) y los sembradores, ya que es en este lugar donde los discursos y el proceso de identificación con los mismo genera esquemas de trabajo que facilita el alcance de objetivos. Los actores que mencionamos están comprometidos y cercanos a los discursos que se reconocen como oficiales del programa y del gobierno que facilitan el compromiso y la conformación de comunidades.

Citando a Foucault (2017), este mismo discurso ocasiona la formación de ciertas estrategias, a partir de ideas diversas, de influencias, de descubrimientos. El desarrollo del discurso estratégico corresponde a un sistema vertical de dependencias, generado desde quienes toman las decisiones y es comunicado a quienes se encuentran en la base del trabajo, los sembradores. Cuenta con un sistema de información que es establecido en canales formales, mediante los reglamentos, circulares, comunicados, pero también de un sistema informal de comunicación, generado en las relaciones diarias de quienes trabajan en las oficinas, en territorio y los sembradores, en las pláticas diarias, conversaciones, grupos de WhatsApp.

Para comprender las idas y vueltas que tiene este discurso es necesario precisar en lo que Foucault (2017) reconoce como formaciones discursivas que se encuentran en el lenguaje, la contingencia y el juego, es decir el contexto del que forma parte el programa, las diversas opiniones y las mismas contra venencias. Las opiniones en contra de este incluso se vuelven parte de las estrategias que se aplican, como ejemplo, podemos citar la crítica a que se quemaran las unidades de producción

para ingresar al programa, y que en múltiples ocasiones se señaló en notas periodísticas, más adelante, dentro del reglamento esto se estipula como algo a ser sancionado.

Otro ejemplo, podemos explicarlo a partir de las continuas manifestaciones de los grupos campesinos que antes fungían como intermediarios. Ante esto, se refuerza el discurso de que una de las características del programa es que los recursos llegarían directamente a los sembradores, evitando esquemas que en otros gobiernos conformaban y facilitaban la existencia de casos de corrupción. De esta manera, los contra discursos del programa se vuelven parte de la historia del programa y modifican sus estrategias.

Como ya lo explicamos, el discurso estratégico se soporta en la institución que a la vez conduce a ciertas prácticas que van en pro del objetivo del programa, asimismo como se dice él *El orden del discurso*, este integra condiciones y controles, en el que las figuras se vuelven parte del discurso (Foucault, 2016). Aquí retomamos lo que mencionamos párrafos arriba, el hecho de que los Facilitadores, Técnicos y Becarios, son quienes se encargan de difundir el discurso, pasando a ser un instrumento de control de las actividades de los sembradores, pero además de quienes se aseguran de que el compromiso con el programa sea un hecho, a partir del acercamiento continuo en las actividades y la generación de esquemas de confianza.

Recordemos aquí, que el discurso estratégico es significado por Knigths y Morgan (1991) como el que tiene formas específicas de verdad que disciplinan a los sujetos de la organización y se reproducen en conjuntos específicos de poder-conocimiento-saber. Uno de los aspectos a destacar aquí, es el intercambio de conocimiento entre los sembradores y quienes fungen como sus asesores - Facilitadores, Técnicos y Becarios- creando incluso las llamadas Comunidades de Aprendizaje, en donde además de impartirle cursos, los sembradores dan sus puntos de vista, a partir de los conocimientos de manera empírica.

Así, el poder y saber se implican directamente el uno al otro. Existe una relación de poder y el saber, en este caso de la agricultura, y que forma parte de las relaciones de poder (Foucault, 2019). Aquí, existe una apropiación y manejo del conocimiento del campo, que, si bien es comunicado y manejado de manera democrática, se vuelve un mecanismo de poder que poseen tanto los representantes del programa y los sembradores, por tanto, las relaciones de poder, se desarrollan en ambos sentidos, pero con la reserva de los reglamentos que limitan a los sembradores, a los que se comprometen al ingresar al programa.

Los mecanismos de poder se ven representados con los reglamentos y sanciones, son estos los aparatos que se ocupan de regular la conducta cotidiana de los sembradores, se observa así una relación de poder, bajo el ejercicio del castigo (Foucault, 2019). Los sembradores tienen ciertos reglamentos, pero también acuerdos en las comunidades de aprendizaje que deben ser respetados. La vigilancia aquí es ejercida por sus asesores -Facilitadores, Técnicos y Becarios-. Este elemento se vuelve algo decisivo dentro del programa, ya que, al estar dentro del mismo, la forma en que ejerce el poder disciplinario es mucho más sutil.

De esta manera la vigilancia jerarquizada, continua y funcional es parte del proceso en el que se ejercen las relaciones de poder, e incide en las nuevas mecánicas, permite a este poder disciplinario ser discreto dada su continuidad, funciona de manera permanente y en silencio (Foucault, 2019). Los asesores -Facilitadores, Técnicos, Becarios-, son una pieza fundamental en el programa al ser parte de una estructura que es constante y a la que se habitúan, además de que guarda una función en el alcance del objetivo. Induce así a los sembradores en lo que en términos de Foucault (2019) a “un estado consciente y permanente que garantiza el funcionamiento automático del poder” además de que “tiene la posibilidad de ejercerse de manera continua en los basamentos de la sociedad hasta la partícula más fina”.

Esto último es importante retomarlo, porque si bien los sembradores son el basamento de esa sociedad, las personas que forman parte del programa, sus asesores, los coordinadores y las personas que trabajan en oficina, también forman parte de este esquema donde las relaciones de poder y los mecanismos de vigilancia se desarrollan de arriba hacia abajo, iniciando con el Jefe del Ejecutivo, la Secretaría de Estado, el Subsecretario, los Directores, el personal de oficinas, las personas que trabajan en territorio, conforman este juego de relaciones de poder en el que se ven relacionados por medio del discurso que viaja de arriba hacia abajo. Si bien, en cada nivel los mecanismos son distintos (el contrato laboral con la Secretaría, los reportes e informes de resultados) siguen estando dentro de este esquema.

Incluso, encontramos estas relaciones de poder sumergidas en diversos mecanismos de interacción y de apropiación del discurso del ejecutivo, en sus diversos niveles. En todo este recorrido, encontramos otra línea que viaja dentro del discurso y la estrategia, el saber-conocimiento de la agricultura, que se comparte entre todos los integrantes del programa, de esta manera se explican las relaciones de poder y los problemas hasta tejer poco a poco una estrategia (Foucault, 1980). La agricultura es uno de los ejes que representan las relaciones de poder.

Así, el programa se convierte en lo que Deluze (1999) denomina *Dispositivo*, en el que convergen un discurso, en este caso el discurso estratégico que guía el quehacer del Programa, y se generan relaciones de poder a través del poder-conocimiento-saber, la agricultura. Reconociendo en el discurso estratégico, una figura fuerte que conforma el instrumento para que se alcancen los objetivos de un programa que es también la estrategia de una Secretaría y un gobierno. Se encontró una necesidad de generar bienestar y esta es solventada a través de un programa en un área importante de la economía, sobre todo de un país como México.

Este discurso estratégico, se comunica y prevalece entre quienes forman el programa y de esta manera se establecen relaciones de poder, de vigilancia y actuación de quienes lo integran, pero que también construyen nuevas formas de trabajo a razón del grado de convencimiento, además de la manera en que se establecen las relaciones de poder, con mecanismos de ida y vuelta. De esta manera, las comunidades de aprendizaje que se construyen si bien llevan consigo una carga de reglamentos a cumplir, en ellas se genera un espacio de comunicación por quienes vigilan, para tener injerencia en la manera en que se toman las decisiones sobre las actividades. El discurso estratégico del programa sembrando vida también establece formas de trabajo que reconvierten las relaciones y formas de organización.

Reflexiones finales

En el proceso de elaboración de una investigación doctoral, deben tenerse presentes constantemente las preguntas de investigación a partir de las que se inició. En este caso, nuestra pregunta principal es: ¿Cómo se desarrolla el discurso estratégico del Programa Sembrando Vida? A razón de contestar esta pregunta principal se determinaron 3 preguntas específicas que nos ayudarían a responderla.

Lo primero que debíamos hacer es definir ¿Cómo se desarrollan los discursos que se elaboran en y alrededor del programa? Antes de llegar a este punto, debían hacerse dos cosas: la primera, realizar una recopilación teórica del discurso y su estudio en las organizaciones, buscando definir el concepto desde el que definiríamos este trabajo, el discurso estratégico, donde retomamos a Knighths y Morgan, quienes a su vez construyen este concepto desde el punto de vista de Foucault. Además, debíamos describir los contextos en los que se desarrollan estos discursos, que en principio son la situación de pobreza en México, así como el sector agropecuario.

Alrededor de responder esta pregunta nos acercamos a la Secretaría donde se desarrolla el programa citado, la Secretaría de Bienestar, analizando también sus antecedentes. Para conocer estos discursos buscamos estudiar de manera genealógica su desarrollo, a partir de los discursos emanados desde el poder ejecutivo, encontrando el punto de inflexión en el cambio de gobierno que es donde se origina este programa. Es aquí, cuando hallamos una pieza clave de cómo se construyen los discursos, desde lo escrito, hasta lo hablado, lo dicho y lo no dicho, que es la manera en que Foucault les describe. Para analizar lo no dicho, se recuperaron los discursos emitidos en las notas periodísticas, que también nos darían cuenta de los contra discursos generados.

Encontramos una línea sobre la cual comenzar con el análisis, a partir del discurso de campaña del ahora jefe del ejecutivo, “por el bien de todos, primero los pobres”, discurso, que además es emitido ya en el Plan Nacional de Desarrollo, y que

significa en el cambio de nombre de una Secretaría, de Desarrollo a Bienestar, estos discursos viajan a través de los documentos para pasan a formar parte de las conversaciones que llevan a cabo los integrantes del Programa, tanto el personal que trabaja en oficinas, quienes lo hacen en territorio, incluyendo a los becarios y los sembradores, quienes persiguen el objetivo del programa, el cual es el que: “Las/los sujetos agrarios que se encuentran en municipios con Rezago Social cuentan con ingresos suficientes para hacer productiva la tierra” (Diario Oficial de la Federación, 2020).

Los elementos que construyen el discurso, pasan a dar forma al trabajo de quienes integran el programa, encontrando en este un proceso en el que se generan ciertas relaciones de poder e identidad, mediante el que quienes integran el programa se comprometen en su participación. Esto, determina las dinámicas que se llevarán a cabo dentro del programa, además de la influencia de elementos internos y externos, donde incluso existe una participación de los contra discursos que se generan.

La segunda pregunta de carácter específico que determinamos es ¿Cómo se desarrolla la historia del Programa Sembrando Vida? La finalidad de comprender la historia involucra los antecedentes del programa a través de un análisis genealógico, lo que genera una explicación en la relación de causas y consecuencias. Para estudiar cómo es que se desarrolla la historia del programa se encontró necesario recuperar en este caso, la historia de otros programas similares, la historia de la secretaría donde se desarrolla, pero también de sus antecedentes, e incluso de analizar la historia del sector agropecuario en México.

El sector agropecuario en México lo analizamos como contexto, se encuentra relacionado con los índices de pobreza en el país, este sector ha sido relegado de manera histórica. El recuento, lo iniciamos con el Porfiriato, este gobierno se caracterizó por un lado por el desarrollo y al mismo tiempo por la esclavitud y condiciones denigrantes para quienes trabajaban el campo, además de una falta

de repartición de tierras. A raíz de la revolución se establecen los marcos legales sobre los que se podría iniciar con esta repartición que se llevaría a cabo hasta el sexenio de Lázaro Cárdenas, casi 20 años, después se vendrían una serie de programas centrados en la Secretaría enfocada a la Agricultura que en principio buscaban incentivar la producción de los pequeños productores, pero, es a partir de los años 60 cuando comienza a orientarse el apoyo ya sea al sector industrial o las necesidades de alimentación, salud o educación, de los pequeños productores en lugar del apoyo directo a la producción campesina.

Es a la entrada del Tratado de Libre Comercio, cuando algunas de las funciones de la Secretaría dedicada a la agricultura se pasarían a la de Desarrollo Social, donde se generaron programas de apoyo a pequeños productores y jornaleros. Aquí, es necesario recordar que la Secretaría de Desarrollo Social, buscaba disminuir las brechas de desigualdad. Es a partir de 1994, cuando los programas de apoyo al campo se dividían en ambas secretarías, aunque continuaba la tendencia a apoyar a los productores agroindustriales, jornaleros o las necesidades básicas. En tanto, la Secretaría de Desarrollo Social guarda una historia en la que se vio envuelta en el desvío de recursos y el que quienes estuvieran a cargo de ella, fueran candidatos a la presidencia. Lo que pone a esta Secretaría en el centro de la opinión pública y no solo por el cumplimiento de sus objetivos, sino, por su función política.

A la entrada del nuevo gobierno se cambia el nombre de la SEDESOL a Secretaría de Bienestar, y entre los argumentos se encuentra la búsqueda del bienestar de las familias, y no solo de fomentar el discurso desarrollista. El cambio de nombre también es un desmarcage de las antiguas prácticas, ya que es en esta secretaría donde se concentran los programas denominados como prioritarios de la auto nombrada cuarta transformación. Es aquí donde se origina Sembrando Vida, observando el mismo nombre, el enfoque del programa, uno con objetivos centrados en el campo. Este, tiene su arranque en 8 estados, entre ellos Tabasco, que corresponde al estado natal del jefe del ejecutivo. Lo que se comprende como un detalle significativo, ya que las entrevistas fueron desarrolladas en ese lugar.

El programa es joven, pero, dentro de él ya existen una serie de anécdotas y experiencias que lo describen. Encontramos opiniones a favor y en contra, críticas a sus métodos, manejo de tiempos y aparente improvisación. Al término del primer año resulta en una deficiencia en el nivel de entrega, por los elevados objetivos proyectados en producción que no fueron alcanzados. La historia de acuerdo con quienes trabajan y pertenecen a él, los trabajadores y sembradores, ha sido una que guarda una serie de acontecimientos, donde, si bien no han sido todos positivos ha significado arduo trabajo y grandes satisfacciones, además de cambios con las formas en que viven. Los sembradores encuentran ahora una mejor calidad de vida, además de mayor convivencia con otros sembradores, hallando en esto aspectos positivos que establecen una gran diferencia, de lo que sucedía antes, a la manera en que viven ahora.

La última pregunta que elaboramos ¿Cómo se desarrolla la estrategia dentro y alrededor del Programa Sembrando Vida? Está dirigida a comprender el tipo de caminos que se han tomado, ante el objetivo que sustenta el programa. Para esto, recopilamos la información vertida en los discursos, la historia desarrollada a través de los documentos oficiales y las entrevistas realizadas. De esta manera, se comprende que existe una definición del programa como estratégico en este gobierno, lo que ha generado la asignación de recursos necesaria para el mismo. A través de los discursos emitidos se producen una identidad, en la que una de las piezas claves para ello es el jefe del ejecutivo, que influye en quienes participan en el programa, tanto integrantes de la Secretaría como productores.

Otra de las estrategias que se detectan está ligada con la crítica constante, que es la generación de formas de trabajo de acuerdo con lo que se observa en la operación del programa. No existen formas determinadas de trabajo, y más bien se fueron recuperando sobre la marcha del primer año, lo que para muchos llegó a considerarse una debilidad, aunque esto dio pie a que la manera de trabajar se flexibilizara y adaptara. La última estrategia y quizás la más importante, es el acompañamiento de técnicos y facilitadores con los sembradores generando

comunidad. Esto, es una de las peculiaridades que sustenta el trabajo en cuanto a su operación, que lo hace diferente a otros pero que ayuda a reproducir los discursos del mismo, creando ciertas relaciones de poder y procesos de identidad que hacen parte de que quienes lo integran se sientan identificados con el objetivo que sustentan.

A partir de esto ¿Qué es lo que podemos decir sobre el desarrollo del discurso de sembrando vida? Este tiene diferentes elementos que teóricamente se observaron y que se trasladan a la interpretación del discurso, como ya lo mencionamos líneas arriba, el centro de todo es: “por el bien de todos, primero los pobres”. A partir de esto, hay una serie de discursos que se construyen tomando en cuenta el proyecto y en principio los lineamientos del programa que buscaban el tejido social, la construcción de comunidad; aspectos que están introyectados en quienes trabajan dentro de la Secretaría, además de los sembradores.

Así, se observan una serie de conceptos que son creados por quienes integran el programa y que forman parte de los discursos que se reproducen, los que incentivan el trabajo. Los discursos son generados a partir del tipo de relaciones que se desarrollan, en las que los Facilitadores, Técnicos y Becarios, tienen un papel esencial, existen una forma de comunicarse, patrones, claves, que determinan el grado de confianza y pertenencia, lo que crea ciertos vínculos entre quienes representan a la secretaria y los mismos sembradores, construyendo esquemas de trabajo donde existe una familiaridad, lo que permite establecer un grado de compromiso a quienes forman parte del programa.

De esta manera, es como a través de los Facilitadores, Técnicos y Becarios se encuentra un punto de inflexión para la reproducción de los discursos en la operación del programa, y que se convierten en una pieza clave para el alcance de sus objetivos. También encontramos elementos de un contra discurso emitido por los detractores del programa, que han pasado a formar parte de la estrategia en que este se dirige, tal es el caso de la quema de árboles que se reclamaba y que

dentro de los reglamentos después de un año de operación se prohíbe. El discurso estratégico del Programa Sembrando Vida, encuentra una serie de elementos que lo constituyen, los que se observan desde la historia del programa, la secretaría y la agricultura misma en México, que recrean las posibilidades desde las que este opera.

Dentro de este discurso, también encontramos la historia misma del jefe del ejecutivo, quien, a la entrada de su gobierno, reconfigura discursos, organizaciones y esquemas de trabajo. En este caso, la figura del presidente forma parte de este entramado, sobre todo en el caso de este Programa y del lugar donde se llevó a cabo la investigación, que cómo ya lo mencionamos es su lugar de origen. Este elemento que podría considerarse poco importante constituye una de las fuentes primordiales para su funcionamiento.

El discurso estratégico se reproduce y sustenta de arriba hacia abajo y regresa en ese mismo sentido, teniendo influencia de factores externos de la organización, se construye y reconstruye generando relaciones de poder e identidad entre quienes integran el programa. Las relaciones de poder se sustentan en la legitimidad que los mismos sembradores dan al integrarse a él, lo que configura las formas de trabajo. Los Facilitadores, Técnicos y Becarios pasan a ser quienes regulan estas relaciones, y el mismo programa constituye un dispositivo, que a través de los discursos crea procesos de identificación y que legitima el trabajo generado.

En esta relación del discurso-poder surge incluso el conocimiento, en este caso de la agricultura, cómo de manera casi imperceptible navega a través del programa como un factor que determina el discurso que se desarrolla, además de su manejo entre los integrantes de la organización, los sembradores, facilitadores, técnicos y becarios, que lo comparten, intercambian; donde incluso se vuelve una manera de ejercer el poder, de llevar las relaciones y como se comprende la identidad. La agricultura es quien marca la historia del programa, quien lleva las estrategias que

se desarrollan, además de que se vuelve un artefacto que establece las relaciones que sustentan.

De esta manera, comprendemos a través del discurso estratégico las relaciones de poder e incluso los procesos de identidad que encaminan a los integrantes a conseguir el objetivo de la organización entre quienes la integran. La idea del discurso estratégico puede llegar a ser como en muchas ocasiones algo ambiguo, pero, que conforma la manera en que interactúan las organizaciones y que definen las relaciones de poder e identidad. Analizar este elemento recupera la historia de la organización, de sus antecedentes y sus contextos.

Reconocer, que los discursos se tejen desde la estrategia de la organización tienen ciertas consecuencias, que existen en una relación entre los elementos internos, externos de la organización, pero también de lo que se dice y lo que no se dice, además de lo histórico. Lo que genera al mismo tiempo la construcción de las relaciones al interior de la organización, que deriva en procesos de identidad o de relaciones de poder, que ayudan a describir cómo es que estas se generan, y que al mismo tiempo produce la conformación de estrategias para el alcance de los objetivos.

No hay que olvidar que uno de los aspectos que se recuperan desde los estudios organizacionales, es el análisis de lo simbólico, esto trata de aquello que no es tangible, pero que desde disciplinas como la administración se le resta importancia en las consecuencias que puede generar. En este caso, hablamos del discurso estratégico, que desde las raíces teóricas que lo constituyen cita a uno de los autores que estudian lo simbólico en lo social, Foucault, a partir de este encuadre teórico, se lleva al estudio de una organización y de una estrategia en específico que nos describe el desarrollo desde sus diversos elementos.

En el estudio de las organizaciones en México, si bien encontramos el estudio del discurso, sólo una tesis recupera como tal la idea del discurso estratégico. En esta

investigación se utiliza este tópico, construyendo un esquema desde el que se explica los elementos del discurso y que se refleja en la organización en relación con los elementos internos, externos, históricos y contra históricos. Definiendo también la relación que tiene con los procesos de identidad y de poder que se generan dentro de las organizaciones, además de la relación del poder-conocimiento en este caso de la agricultura.

Estudiar el discurso estratégico nos señala la importancia del discurso en relación con los contextos, las personas, en la estrategia misma, y las consecuencias de esta en una vía específica de acción, que en este caso se constituye en un programa. De esta manera al rescatar la explicación teórica desde Foucault damos cuenta de como estos aspectos de carácter simbólico establecen una relación con el poder, conocimiento e identidad de una organización. El como los discursos que difunden, construyen y reconstruyen una estrategia son importantes para las organizaciones, de manera específica para el estudio de las mismas, la comprensión de estos aspectos da cuenta de la importancia de los discursos mismos.

En este sentido, el análisis de este programa genera el conocimiento de una estrategia y una organización, que hasta cierto punto es nueva dentro de las relaciones que se desarrollan actualmente en un sector importante de la economía del país. La Secretaría de Bienestar y el Programa Sembrando vida son una organización y una estrategia del nuevo gobierno que, dado su papel de ser nuevos dentro de una realidad, se convierten en objetos de estudio importantes, sobre todo a raíz del reciente cambio de gobierno, por la relación que esto tiene con el cambio de régimen y las posibles consecuencias.

Colocando este programa dentro del análisis de lo público, en un cambio reciente de régimen hace que al analizarlo desde el discurso estratégico nos permita observar la injerencia que tienen los discursos emitidos desde el ejecutivo, y las consecuencias en las organizaciones de carácter público en primera instancia; lo

que demuestra que los discursos, pueden construir el trabajo dentro de un programa que se considera una de las estrategias más importantes para este gobierno que entro en 2018.

El reflejar la influencia de estos procesos en este momento, nos da la capacidad de observar las consecuencias que tiene la figura del ejecutivo con la que actualmente contamos con todo lo controversial que pueda llegar a ser. Ya entrando en explicaciones más profundas podríamos comprender como lo que no se dice tiene consecuencias en las organizaciones, como los discursos tejen ciertas realidades y conforman formas de trabajo en las organizaciones.

Ya en análisis más atrevidos, podríamos encontrar en la figura del actual ejecutivo una ejecución desde el discurso que sustenta, que parecerá inofensivo, o contradictorio, pero que encuentra su razón de ser cuando analizamos programas como el que se cita en esta investigación. Aquí, entraría la posibilidad de analizar desde el discurso estratégico las decisiones que ha tomado en otras secretarías, programas, o el manejo de problemáticas que se han generado dentro de sus primeros dos años de gobierno, que es hasta donde se escribe esta investigación. De esta manera, entendemos como desde el análisis de las organizaciones también pueden reflejarse realidades sociales, ya que son espacios que contemplan, reflejan, reconsideran y constituyen las características que guarda una sociedad en su totalidad, en este caso, el de las organizaciones públicas.

A partir de esto, podríamos generarnos muchas preguntas que versarían en diversas vertientes. ¿Qué relación tienen los discursos estratégicos con el alcance de objetivos en las organizaciones? ¿De qué manera en este gobierno se podría utilizar el analizar el discurso en relación con organizaciones públicas y los proyectos que se han puesto en marcha? ¿Qué es lo que nos dice lo simbólico de las organizaciones? ¿Porque sería importante observar las relaciones de poder e identidad? y derivado de esto ¿Cómo es que las organizaciones reproducen las realidades sociales?

Estas preguntas solo abren otras vetas de investigación para futuros proyectos, pero que quedan latentes a raíz de este trabajo. Los discursos estratégicos buscan determinar ciertos elementos discursivos que conforman la estrategia y el camino que seguirá la organización para alcanzar los objetivos que se han planteado, recupera aquello que se dice y lo que no se dice, lo que podría pensarse que es irrelevante pero que tiene consecuencias que se han demostrado en este caso.

Analizar los discursos de este gobierno en relación con las organizaciones públicas y las estrategias que se han implementado, se enfocan en comprender los elementos que construyen los ejes discursivos, las relaciones históricas que se crean, así como las causas-consecuencias, los factores externos al elemento a analizar para el proceso de toma de decisiones de la organización. Ahora ¿Qué sucede en otros programas como jóvenes construyendo el futuro? ¿Existe el mismo andamiaje para crear identidad y relaciones de poder desde el discurso entre quienes integran el programa? A partir del esquema de esta investigación podríamos atrevernos a analizar los diferentes discursos que se han desarrollado, incluso con fenómenos sociales. Es ahí donde se comprenderían los dichos del Jefe del Ejecutivo y la consecuencia que tiene en sus acciones, pero también, en quienes forman parte de las organizaciones públicas y de la población en general.

Todo este trabajo, se teje alrededor del carácter de lo simbólico. En las organizaciones públicas se mide el desempeño, la efectividad, de un programa o política pública, pero no se evalúa la función discursiva y las consecuencias. Podríamos hacer un listado de la serie de elementos que sería posible estudiar en las organizaciones de carácter público que darían cuenta de su funcionamiento. En este caso incluso lo discursivo refleja las relaciones de poder e identidad, pero se podrían contemplar el papel de los valores, los mitos, ritos, por mencionar, algunos aspectos.

Contemplando este modelo en otro tipo de organizaciones, como las de carácter privado, social, cultural, podrían explicarse las causas-consecuencias de su

funcionamiento, la manera en que alcanzan sus objetivos, u operan y sobreviven. Las organizaciones no pueden ser estudiadas solo desde el enfoque administrativo ya que para la comprensión y entendimiento sería necesario analizar más allá de los simples procesos que guardan, sino de las características que las integran.

A partir de esto podemos plantear que las organizaciones reflejan aspectos sociales que se viven, como lo vemos en este caso el del programa sembrando vida, refleja las consecuencias de un gobierno ampliamente discursivo y el funcionamiento de esto en una estrategia que tiene consecuencias entre los sembradores que forman parte del programa y las comunidades en las que habitan. Pero, hay una serie de fenómenos que representan la forma en que la sociedad se desarrolla. Y es aquí donde podríamos atrevernos a hacer ciertas preguntas alrededor de fenómenos sociales y su reflejo en las organizaciones. Como ejemplo de esto podemos hablar de la violencia, el machismo, el feminismo, el racismo, y el clasismo, planteando como pregunta general: ¿Qué papel tienen las organizaciones en la reproducción de estos problemas?

Como cuestionamientos más claros, podríamos realizar investigaciones partiendo de preguntas como: ¿Qué consecuencias tiene la violencia normalizada en la violencia laboral? ¿Qué papel juegan las organizaciones en la reproducción de estructuras machistas? Pero también ¿Qué papel tienen las organizaciones en la lucha feminista? Incluso podríamos entrar en uno de los temas que se ha señalado en tiempos recientes ¿Qué papel tienen las organizaciones en la reproducción de esquemas de desigualdad, clasismo o racismo? Pero también ¿Qué papel tienen las organizaciones que buscan desterrar estos problemas del País?

Como estas preguntas que señalo, hay una serie de cuestionamientos que podrían responderse desde el estudio de lo simbólico en lo organizacional y que, sin lugar a duda, reflejan las características de la sociedad en la que vivimos. El estudio de las organizaciones si bien inicio en Europa, y países anglosajones, es en esquemas como el de nuestra sociedad donde podemos encontrar una serie de problemáticas

que es necesario analizar a detenimiento por las características propias que guardan. Este campo debe buscar la generación constante de cuestionamientos que nos ayuden a comprender la realidad de las organizaciones que habitamos, y de esta manera reconocer los problemas que ellas tienen.

El estudio de las organizaciones es una pregunta constante e inminente, que no tiene una sola respuesta, que se puede explicar desde diferentes teorías y metodologías, no guarda límites en cuanto a disciplinas. Este campo, requiere que el investigador esté en constante duda, cuestionando sus propias realidades, y la manera en que las observa. Comprender que su visión no es la única verdad y que la construcción de explicaciones se genera a partir de la observación, la apertura, la flexibilidad y el intercambio con otros investigadores. El no reconocer esta singularidad del campo, nos da pie a que las visiones se cierren y las explicaciones sean sesgadas.

Al final de esta investigación me quedo con más preguntas abiertas, que respuestas, pero también un interés profundo en el conocimiento de las organizaciones como lugares en donde se reproducen las características de la sociedad y que nos ayudan a comprenderlas. Aquí, dejo una serie de preguntas que podrían ser respondidas a partir del estudio de las organizaciones, con la finalidad de reconocer que es necesario preguntarse constantemente como investigador, sobre la forma en que se viven las realidades.

Es necesario hablar sobre la importancia de comprender a las personas que habitan dentro de las organizaciones, pero también a quienes las investigan. El ser humano es un elemento que no debe olvidarse en la organización, sin él, no podemos dar cuenta del objetivo y la existencia de ellas, y no tendría sentido, será así un elemento importante que genere cambios, los reproduzca y los observe. El investigador de las organizaciones desde este campo debe generar dudas, preguntas y respuestas continuas frente al análisis de lo organizacional.

Bibliografía

- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue Française de Gestion*, 61-76.
- Acosta, C. (2019). Se manifiestan Asociaciones Civiles en Secretaría de Bienestar. *Noticias del Sol*
- Agencia Notimex. (29 de Marzo de 2020). En cuna de “El Chapo”, AMLO destaca alcances de Sembrando Vida. *Vanguardia Veracruz*.
- Aguilar, R. (21 de Mayo de 2019). Partido Verde presenta denuncia por distribución de tarjetas de Bienestar en Tamaulipas. *El Universal*.
- Aguilar, E. (30 de Mayo de 2019). Gabriel Quadri acusó al gobierno de AMLO de inducir los incendios agrícolas con los subsidios de sus programas; esto opinan los expertos. *elceo.com*.
- Ainsworth, S., & Hardy, C. (2006). Discourse and Identities. En D. Grant, C. Hardy, & L. Putnam, *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (págs. 153-174). Londres: Sage Publications.
- Alatorre, L. (23 de Julio de 2019). Exigen liberar recursos de la Secretaría del Bienestar. *Milenio*.
- Alcántara, S., & Arvizu, J. (19 de Junio de 2019). Secretaría de Bienestar trabaja con Función Pública en denuncias por corrupción en estancias. *El Universal*.
- Altamirano, N. (24 de Mayo de 2019). Ganan estancias round a Bienestar. *Noticias Oaxaca*.
- Alvarado, Y. (7 de Agosto de 2019). Ven retraso en Sembrando Vida. *El Siglo de Durango*.
- Alvarado, Y. (26 de Febrero de 2019). Sin convocar al sector agrónomo. *El Siglo de Durango*.
- Alvarado, Y. (24 de Mayo de 2019a). Sembrando Vida, sin viabilidad. *El Siglo de Durango*.
- Alvarado, Y. (19 de Agosto de 2019b). Ven retraso en Sembrando Vida. *El Siglo de Durango*.
- Alvesson, M. (2006). Organizational Culture and Discourse. En D. Grant, C. Hardy, & L. Putnam, *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (págs. 317-326). Londres: SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 1125–1149.
- Alvesson, M., & Sanberg, J. (2011). Generating research questions thorough problematization. *Academy of Management Review*, 247–271.
- Anand, R., & Daft, R. (2007). What is the right organizations designs. En *Organizational Dynamics*. (págs. 329-344).
- Anaya, K. (2018). Genealogía del discurso estretégico del maerketing 3.0 de Grupo Bimbo. Un análisis organizacional. *Tesis de Doctorado*. México, México.
- Animal Politico. (2 de Marzo de 2019). Es oficial: quitan subsidio a estancias. *El Siglo de Durango*.
- Animal Politico. (31 de Enero de 2019). Páginas de Facebook dan información falsa sobre acceso a programas. *Animal Politico*.
- Aristegui Noticias. (17 de Agosto de 2019). Secretaría del Bienestar colabora en investigaciones sobre desvíos en Sedesol. *Aristegui Noticias*.

- Arriaga, M. (31 de Marzo de 2020). Expone Secretaría del Bienestar a gente de la tercera edad. *pulsolp*.
- Atif, M. (2013). A communicative approach to responsibility discourse in business: from societal to corporate and individual levels. *Tesis Doctorado en Ciencias de la Gestión*. Francia.
- Ayala, S. (19 de Febrero de 2019). “Sembrando Vida” podría disminuir siembra de enervantes en Durango. *Multimedios Laguna*.
- Badillo, D. (3 de Marzo de 2020). AMLO concilia diferencias entre secretaria de Bienestar y subsecretario May Rodríguez. *El Economista*.
- Bajo Palabra. (25 de Febrero de 2019). Bansefi ya entrega las tarjetas del Bienestar del gobierno de AMLO. *Bajo Palabra*.
- Ballinas, V., & Becerril, A. (20 de Noviembre de 2018). Aprueban comisiones creación de Secretaría Seguridad y de Bienestar. *La Jornada*.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 175-201.
- Barba, A. (2001). Calidad y Cambio Organizacional, Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales. *Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales*. México.
- Barba, A., Magallón, M., & Montoya, M. (2011). El método cualitativo para el análisis organizacional: El caso de la Red Origen Volcanes. En O. Lozano, J. Cayetano, L. Cisneros, & A. De la Rosa, *Metodología y estudio de la Empresa familiar*. (págs. 27-78). México: Grupo Editorial Hess.
- Barbosa, M. (6 de Diciembre de 2019). Sembrando Vida. *Milenio*.
- Barratt, E. (2008). The later Foucault in organization and management studies. *Human Relations*, 515–537.
- Barrios, E. (7 de Mayo de 2019). Advierten fracaso de “Sembrando Vida” en bosques de Puebla. *El Sol de Puebla*.
- Barrón, M., Hernández, J., & Enríquez, Á. (2003). *Comercio Exterior*, 150-158.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 429-452.
- Belmont, J. A. (7 de Agosto de 2019). Por estancias infantiles, juez cita a secretaria de Bienestar. *Milenio*.
- Benet, R. (3 de Junio de 2019). Sembrando Vida: virtudes y riesgos de un programa visionario (Artículo). *Aristegui Noticias*.
- Benet, R. (9 de Enero de 2020). ¿Funciona o no “Sembrando Vida”? . *Aristegui Noticias*.
- Blaikie, N. (2000). Introduction. En N. Blaikie, *Designing Social Research. The Logic of Anticipation* (págs. 1-12). Cambridge: Polity Press.
- Boje, D., Oswick, C., & Ford, J. (2004). Introduction to Special Topic Forum: Language and Organization: The Doing of Discourse. *The Academy of Management Review*, 571-577.
- Broadfoot, K., Deetz, S., & Anderson, D. (2006). Multi-Levelled, Multi-Method Approaches to Organizational Discourse. En D. Grant, C. Hardy, & L. Putnam, *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (págs. 193-212). Londres: SAGE Publications.

- Burrell, G. (1988). Modernism, Pos Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michael Foucault. *Organization Studies*, 221-235.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. New Hampshire.
- Caiceros, C. (1 de Marzo de 2019). Excluyen de apoyos a padres del 80% de municipios en Veracruz. *E-Veracruz*.
- Calzada, J., & Rocatti, M. (2017). *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura, inehrm, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- Camacho, D. (2014). Los retos del campo mexicano en el siglo XXI. *Estudios Agrarios*, 211-222.
- Camacho, Z. (21 de Junio de 2019). México destinará 30 millones de dólares a Centroamérica. *Cotralínea*.
- Camara de Diputados. (Abril de 2012). Obtenido de diputados: <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-16.pdf>
- Canchola, A. (10 de Enero de 2020). Diputados de Morena piden replantear Sembrando Vida para proteger el medio ambiente. *El Universal*.
- Carmona, M. (4 de Marzo de 2019). Apenas 30 % de inscritos en el programa Sembrando Vida se debe a la nula difusión, reprochan. *Plumas Libres*.
- Carmona, M. (7 de Mayo de 2019). Denuncian “huachicoleo” en programas del campo de los gobiernos local y federal por parte de funcionarios. *Plumas libres*.
- Carreón, G. (26 de Julio de 2019). Niegan tala en Veracruz para ingresar a Sembrando Vida. *Imagen del Golfo*.
- Casar, M. (20 de Febrero de 2019). ¿Cambio de paradigma? *Excelsiór*.
- Case, P. (2003). From Objectivity to Subjectivity: Pursuing Subjective Authenticity in Organizational Research. En R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organization* (págs. 156-180). London: Blackwell Publishing Ltd.
- Cederström, C., & Spicer, A. (2014). Discourse of the real kind: A post-foundational approach to organizational discourse analysis. *Organization*, 178-205.
- Cervantes, E. (20 de Marzo de 2019). Dan a Sembrando Vida mapa de deforestación. *Reforma*.
- Cervantes, L. (29 de Abril de 2020). Secretaría de Bienestar modificará su presupuesto para entregar programas a grupos vulnerables. *Capital*.
- Chang, G. (2013). El método genealógico y el estudio del cambio cultural en el pueblo brunca. *Cuadernos Inter.c.a.mbio*, 121-146.
- Charki, N. B., Jossierand, E., & Charki, M. H. (2011). Analyse des interprétations d'un SIIO en post-adoption et effets sur l'usage. *Systèmes d'Information et Management*, 7-44.
- Chia, R. (2000). Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization*, 513–518.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 217-242.
- Chiapas Paralelo. (6 de Mayo de 2019). Comunidades se dividen por programa “Sembrando Vida”. *Chiapas Paralelo*.

- Chreim, S. (2006). Managerial Frames and Institutional Discourses of Change: Employee Appropriation and Resistance. *Organization Studies*, 1261–1287.
- Codice Informativo. (25 de Febrero de 2019). Morena Querétaro teme que presuntos “Censos del Bienestar” se usen con fines clientelares. *Codice Informativo*.
- Codice Informativo. (29 de Junio de 2019). Secretaría del Bienestar corre riesgo de enfrentar juicio político: Bety Marmolejo. *Codice Informativo*.
- CONEVAL. (2015). *Informe de Pobreza en los Municipios de México de 2015*. México.
- CONEVAL. (2018). *Anexo Único de los “Lineamientos y Criterios Generales para La definición, Identificación y Medición de la Pobreza”*. México.
- CONEVAL. (2018). *Principales hallazgos de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2018*. México.
- CONEVAL. (2018). *Pobreza en México*. México.
- Conrad, C. (2004). Organizational Discourse Analysis: Avoiding the Determinism–Voluntarism Trap. *Organization*, 427–439.
- Contreras, A. (22 de Agosto de 2019). Bancos retrasan entrega de recursos de programas federales : 'superdelegado' en Querétaro. *Grupo Multimedia*.
- Cooren, Francios. (2015) *Reseña de Organizational Discourse*.
- Corbett, I. (17 de Noviembre de 2009). Tesis Doctoral en Ciencias de la Gestión. *Entre discours stratégique et pratique organisationnelle: une mise en intrigue de la gestion des connaissances*. París, Francia: l'École Centrale des Arts et Manufactures.
- Cordera, R., & Lomelí, L. (Junio de 1999). Informe sobre el Programa Nacional de Solidaridad de México, para la Oficina Regional de la FAO para América Latina. *Estudios para el Seminario Latinoamericano Experiencias Exitosas de Combate a la Pobreza Rural: lecciones para una reorientación de las políticas*. México: Facultad de Economía.
- Crilly, D. (2017). Time and Space in Strategy Discourse: Implications for Intertemporal Choice. *Strategic Management Journal*, 2370–2389.
- Cruz, A. (1 de febrero de 2020). Calderón culpa al Gobierno del fracaso de Sembrando Vida. *El Sol de México*.
- Curtis, R. (2014). Foucault beyond Fairclough: From Transcendental to Immanent Critique in Organization Studies. *Organization Studies*, 1753–1772.
- Czarniawska, B. (2003). Social Constructionism and Organization Studies. En R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organization* (págs. 128-139). London: Blackwell Publishing Ltd.
- Daft, R. (1998). Fundamentos de la estructura de la organización. En *Teoría y diseño Organizacional*. (págs. 200-243). Mexico: Thompson Editores.
- Dameron, S., & Torset, C. (2014). The Discursive Construction of Strategists Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy. *Journal of Management Studies*.
- DCVC. (14 de Enero de 2020). Organizaciones civiles usan programa ‘Sembrando Vida’ para engañar a campesinos. *diariodemexico*.
- De la Rosa, A. (2014). Sesión 2, trimestre 14 O. *De la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales: vínculos teóricos, rupturas y nuevos enfoques*. México.

- Deluze, G. (1999). ¿Qué es un dispositivo? En E. Baldier, H. Deleuze, M. Dreyfus, A. Frank, & U. Glucksmann, *Michel Foucault, Filósofo* (págs. 155-163). Barcelona: Gedisa.
- Demers, C. (2007). Adaptations or Selection? En C. Demers, *Organizational Changes Theories* (págs. 1-5). California: SAGE.
- Derray, A., & Lusseau, A. (2006). Typologie des structures. En *Les structures d'entreprise* (págs. 39-48). París: Elipses.
- Diario Oficial de la Federación. (25 de Mayo de 1992). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4667565&fecha=25/05/1992
- Diario Oficial de la Federación. (25 de Junio de 2018). *Ley General de Desarrollo Social*. México.
- Diario Oficial de la Federación. (25 de Junio de 2018a). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264_250618.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (3 de Octubre de 2018b). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/395879/Manual_de_Organizaci_n_General_de_la_Secretar_a_de_Development_Social.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (24 de Abril de 2018c). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/4_RI/RI_24042018_vc_DOE.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (30 de Noviembre de 2018d). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5545331&fecha=30/11/2018
- Diario Oficial de la Federación. (28 de Diciembre de 2018e). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5547481&fecha=28/12/2018
- Diario Oficial de la Federación. (3 de Octubre de 2018f). *Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social*. México, México.
- Diario Oficial de la Federación. (21 de Enero de 2019a). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548478&fecha=21/01/2019
- Diario Oficial de la Federación. (24 de Enero de 2019b). Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548785&fecha=24/01/2019
- Diario Oficial de la Federación. (18 de Julio de 2019c). *Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos que regulan las funciones de las Delegaciones de Programas para el Desarrollo*. México.
- Diario Oficial de la Federación. (16 de Julio de 2019c). *Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos de Operación del Programa Sembrando Vida*,. México.

- Diario Oficial de la Federación. (30 de Marzo de 2020). ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Sembrando Vida, para el ejercicio fiscal 2020. México.
- diariodechiapas. (23 de febrero de 2020). Constatan programa "Sembrando Vida". *diariodechiapas*.
- Díaz, R. (16 de Agosto de 2019). Ordena INE a Secretaría del Bienestar suspender promoción personalizada de AMLO. *sdpnoticias*.
- Dick, P., & Collings, D. G. (2014). Discipline and punish? Strategy discourse, senior manager subjectivity and contradictory power effects. *Human Relations*, 1513–1536.
- Digitalguerrero. (18 de Agosto de 2019). Exhortan diputados al gobierno federal a implementar el programa "sembrando vida" en guerrero. *Digitalguerrero*.
- Domínguez, J. (17 de enero de 2020). Sembrando Vida no es para el campo, sino es un programa electorero: Minerva Santos. *El Heraldo de Tabasco*.
- Donaldson, L. (2003). Position Statement for Positivism. En R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organization* (págs. 116-127). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Donaldson, L. (2008). The conflict between contingency and institutional theories of organization design. En R. E. Burton, *Designing Organizations: 21st Century Approaches, Information and Organization Series, Vol 7* (págs. 3-20). Springer.
- Duffy, M., & Rourke, B. (2015). Dialogue in Strategy Practice: A Discourse Analysis of a Strategy Workshop. *International Journal of Business Communication*, 404-426.
- Dunne, M., Pryor, J., & Yates, P. (2005). Talking with people – interviewing. En M. Dunne, J. Pryor, & P. Yates, *Becoming a researcher. A companion to the research process*. (págs. 27-40). New York: McGraw-Hill.
- Editor. (30 de Mayo de 2019). Presenta denuncia Secretaría de Bienestar ante FGR. *Azteca Noticias*.
- Editorial Spuntink Mundo. (13 de Noviembre de 2019). Programa mexicano Sembrando vida, el camino hacia la autosuficiencia alimentaria. *Spuntink Mundo*.
- Eikenberry, A. (2009). Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 582-596.
- El Diario. (19 de Marzo de 2019). Deforestan... ¡para reforestar! *El Diario*.
- El Heraldo de Chihuahua. (27 de Febrero de 2019). Alerta por falsos "Servidores de la Nación". *El Heraldo de Chihuahua*.
- El Imparcial. (14 de Julio de 2019). Por entrar a programa 'Sembrando vida', talan árboles en Veracruz. *El Imparcial*.
- El Sol de Parral. (1 de Junio de 2019). Rechaza nepotismo el delegado Juan C. Loera. *El Sol de Parral*.
- El Universal. (16 de Marzo de 2019). Utilizaban programas sociales de manera clientelar, dice Secretaría de Bienestar. *El Universal*.
- Erkama, N. (2010). Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. *Scandinavian Journal of Management*, 151-165.

- Ezzamel, M. W. (2008). Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 191-217.
- Fairclough, N. (2005). Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, 915–939.
- Fairhurst, G., & Putnam, L. (2004). Organizations as Discursive. *International Communication Association*, 5-26.
- Fairhurst, G., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 1043-1062.
- Faljo, J. (10 de Febrero de 2019). Programa Sembrando Vida; cómo mejorarlo. *La Silla Rota*.
- Fleetwood, S. (2005). Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective. *Organization*, 197-222.
- Flick, U. (2007). What is qualitative research? En U. Flick, *Designing Qualitative Research* (págs. 1-15). London: SAGE Publications.
- Flores, L. (16 de Julio de 2019). 'Sembrando Vida' llega a operar en ocho Estados de México. *Tribuna*.
- Flores, Z. (11 de Febrero de 2020). Extenderán beca a 2 años solo a aprendices que se capaciten en Sembrando Vida. *El Financiero.com*.
- Forbes Política. (11 de Septiembre de 2018). Desvían 700 mdp en Sedesol y Sedatu en gestión de Rosario Robles. *Forbes*.
- Foster, J., Bond, D., & Brown, R. (2004). The spoken (he)art of strategy - A metaphor analysis of the strategy. *Journal of Business Management*, 44-54.
- Foucault, M. (1980). Power and Strategies. En *Power/Knowledge* (págs. 134-145). New York: Pantheon Books.
- Foucault, M. (1992). *Genealogía del racismo*. Caronte Filodofía.
- Foucault, M. (1992). *Nietzsche, la genealogía, la historia*. Madrid: PRE TEXTOS.
- Foucault, M. (2010). *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*. D.F.: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2016). *L'ordre du discours*. París: Gallimard.
- Foucault, M. (2017). *L'archéologie du savoir*. París: Gallimard.
- Foucault, M. (2019). *Vigilary Castigar*. México: Siglo XXI.
- Fox, R. F. (2004). Defining a Research Perspective. En R. F. Fox, *Organizational Discourse A Language-Ideology-Power Perspective* (págs. 3-10). USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- FresnilloMX. (30 de Enero de 2019). Entregará Antorcha pliego petitorio a Gobierno Estatal y Secretaría del Bienestar. *FresnilloMX*.
- Gale, T. (2001). Critical policy sociology: historiography, archaeology and genealogy as methods of policy analysis. *Journal of Education Policy*, 379-393.
- García, A. (7 de Mayo de 2019). Federación reparte tarjetas de Bienestar en proceso electoral. *La Silla Rota*.
- García, A. (21 de Marzo de 2019). Quien tala árboles no entrará a 'Sembrando Vida', advierten. *imagedelgolfo*.
- García, C. (2017). Representaciones y reflexiones en la investigación sobre las organizaciones en América Latina. En G. Ramírez, R. -C. Gonzales, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *Tratado de Estudios Organizacionales - The Sage Handbook of Organization Studies* (págs. 913-944). Medellín: EAFIT.

- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (2018). *Sexto informe de Gobierno (2012-2018)*. Ciudad de México, México.
- Goddin, R. (1996). Las instituciones y su diseño. En R. Goddin, *Teoría del diseño institucional*. (págs. 13-73). Barcelona: Gedisa.
- Gómez, C. (4 de Febrero de 2019). FAC mantendrá plantón frente a Secretaría de Bienestar. *La Jornada*.
- Goncalvez, L. (2000). La metodología genealógica y arqueológica de Michel Foucault en la investigación en Psicología Social. (ficha CEUP).
- González, A. (6 de Agosto de 2019). Transan con el programa 'Sembrando vida'. *Tabasco HOY*.
- González, C., & Caldevilla, D. (2010). La continuidad como discurso estratégico en el medio televisivo. *Sphera Pública*, 179-194.
- González, V. (6 de Julio de 2019). Abrirá Secretaría del Bienestar cinco bancos en la Tarahumara. *El Heraldo de Chihuahua*.
- Grant, D., & Hardy, C. (2003). Introduction: Struggles with Organizational Discourse. *Organization Studies*, 5-13.
- Grant, D., Hardy, C., & Putnam, L. (2006). *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. Londres: SAGE Publications.
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 6-15.
- Gútiérrez, D. (18 de marzo de 2020). La cartografía militar y Sembrando Vida. *Contralinea.com*.
- Gúzman, S. (19 de Julio de 2019). Estos migrantes serán los primeros beneficiarios del plan piloto de Sembrando Vida. *El Financiero*.
- Guzman, T. (31 de Diciembre de 2019). Beneficiaria de "Sembrando Vida" señala que BANSEFI le "desapareció" 2 mil pesos. *alcalorpolitico.com*.
- Guzman, T. (16 de Mayo de 2019). Sembrando Vida" es más de lo mismo; dan apoyo mínimo al campesino y se olvidan de él. *alcalorpolitico.com*.
- Hall, R. (1996). Estructura organizacional: explicaciones. México: Prentice Hall.
- Hammersley, M. (2013). Defining qualitative research. En M. Hammersley, *What is Qualitative Research?* (págs. 1-21). London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Hardy, C. (2001). Researching Organizational Discourse. *International Studies of Management & Organization*, 25-47.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2010). Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: narratives of ddt and the stockholm convention. *Academy of Management Journal*, 1365-1392.
- Hardy, C., & Phillips, N. (2006). Discourse and Power. En D. Grant, C. Hardy, & L. Putnam, *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (págs. 299-316). Londres: SAGE Publications.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 320-348.
- Hardy, C., Lawrence, T., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 58-77.

- Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic discourse. *Human Relations*, 1227-1248.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 956-976.
- Heraclaus, L. (2006). A structural approach to discourse. En L. Heraclaus, *Discourse, Interpretation, Organization* (págs. 108-132). Londres: Cambridge University Press.
- Heraclaus, L. (2006). Critical approaches: Michel Foucault's conceptions. En L. Heraclaus, *Discourse, Interpretation, Organization* (págs. 79-106). Londres: Cambridge University Press.
- Heraclaus, L. (2006). Images of Discourse: Interpretive, Functional, Critical, and Structural. En L. Heraclaus, *Discourse, Interpretation, Organization* (págs. 1-27). UK: Cambridge University Press.
- Heraclaus, L. (2006). Interpretive Approaches to Organizational Discourse. En L. Heraclaus, *Discourse, Interpretation, Organization* (págs. 28-54). UK: Cambridge University Press.
- Heraclaus, L. (2006). Interpretive Approaches to Organizational Discourse. En L. Heraclaus, *Discourse, Interpretation, Organization* (págs. 28-54). UK: Cambridge University Press.
- Heraclaus, L. H. (2000). Discourse and the study of organization: Toward a structural perspective. *Human Relations*, 251-286.
- Heraclaus, L.; Sotirios, P. (2013). Discourse revisited: dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic Management Journal*.
- Heraclaus, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 755-778.
- Hernández, Á. (28 de Julio de 2019). Honduras se incorpora a un programa mexicano de empleo para frenar la migración. *efe.com*.
- Hernández, A. (30 de marzo de 2020). Emiten reglas de operación de Sembrando Vida y Chihuahua de las entidades objetivo. *omnia.com*.
- Hernández, A., & Ramírez, G. (2012). El análisis del discurso: una herramienta para el estudio de las políticas públicas. *Encrucijada*.
- Hernandez, L. (3 de Julio de 2019). Vuelven a advertir: por entrar a programa Sembrando Vida, tiran árboles en Veracruz. *alcalorpolítico.com*.
- Herrera, J. M. (2017). La investigación-acción en las organizaciones. En G. Ramírez, R. -C. Gonzalez, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *Tratado de Estudios Organizacionales - The Sage Handbook of Organization Studies* (págs. 819-836). Medellín: EAFIT.
- Ho-Dac, L.-M. (2010). An exploratory data-driven analysis for describing discourse organization. *A Mosaic of Corpus Linguistics. Selected Approaches*, 79-100.
- Holmes, J. (2007). Monitoring organisational boundaries: Diverse discourse strategies used in gatekeeping. *Journal of Pragmatics*, 1993-2016.
- Iedema, R. (2007). On the Multi-modality, Materiality and Contingency of Organizational Discourse. *Organization Studies*, 931-946.

- Iledema, R. (2011). Discourse studies in the 21st century: A response to Mats Alvesson and Dan Kärreman's 'Decolonializing discourse. *Human relations*, 1163–1176.
- Indigo Staff. (11 de Marzo de 2019). Secretaría de Bienestar provoca malestar en redes sociales con polémico tuit. *Reporte Indigo*.
- INEGI. (13 de mayo de 2020). Obtenido de cuentame.org: <http://www.cuentame.org.mx/monografias/informacion/tab/default.aspx?tema=me&e=27>
- Jaime, E. (1 de Marzo de 2019). 365,000 millones, sin reglas de operación. *El Financiero*.
- Jardat, R., & Sepulchre, T. (2006). Fragments du discours stratégique. *L'Expansion Management Review*, 18-27.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 529-560.
- Jasso, M., & Jacaranda, I. (2010). Las demandas agrarias en el discurso de las organizaciones purepechas de Michoacan: problemas sin resolver. *Ra Ximhai*, 229-241.
- Jijón, L. (18 de febrero de 2020). Sembrando Vida no llegará a lugares violentos de Guerrero. *bajopalabra*.
- Jiménez, B. (4 de marzo de 2020). Retoma May facultades de Sembrando Vida. *elnorte.com*.
- Jociles, M. I. (2006). Método genealógico e historias familiares. Estudios en el espacio teórico del parentesco. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 793-835.
- Jorgensen, K. (2000). The meaning of local knowledges Genealogy and organizational analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 29-46.
- Jorgensen, K., & Boje, D. (2009). Genealogies of Becoming-Antenarrative inquiry in Organizations. *Tamara Journal*, 32-47.
- Kahl, S., & Grodal, S. (2016). Discursive strategies and radical technological change: multilevel discourse analysis of the early computer (1947–1958). *Strategic Management Journal*, 149-166.
- Kallio, T., & Nordberg, P. (2006). The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks. *Organization & Environment*, 439-457.
- Kamoche, K., Pang, M., & Wong, A. (2011). Career Development and Knowledge Appropriation: A Genealogical Critique. *Organization Studies*, 1665–1679.
- Kärreman, D. (2014). Understanding organizational realities through discourse analysis: the case for discursive pragmatism. *Journal of Business Anthropology*, 201-215.
- Kilduff, M., & Kelemen, M. (2006). Deconstructing Discourse. En D. Grant, C. Hardy, & L. Putnam, *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (págs. 259-272). Londres: SAGE Publications.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 251-273.
- Koopman, C. (2013). Introduction: What Genealogy Does. En C. Koopman, *Genealogy As Critique : Foucault and the Problems of Modernity* (págs. 1-23). Indiana: Indiana University Press.

- Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-Level Discursive Strategies for Constructing Shared Views around Strategic Issues in Team Meetings. *Journal of Management Studies*, 266-288.
- La opinión de Poza Rica. (26 de Febrero de 2019). Censo de la secretaría de bienestar no censa a productores. *La opinión de Poza Rica*.
- La verdad Noticias. (19 de Marzo de 2019). Ejidatarios toman oficinas de Bienestar en demanda de inclusión a programas. *La verdad Noticias*.
- Ladegaard, H. (2012). Rudeness as a discursive strategy in leadership discourse: Culture, power and gender in a Hong Kong workplace. *Journal of Pragmatics*, 1661-1679.
- Ladegaard, H. J. (2009). Pragmatic cooperation revisited: Resistance and non-cooperation as a discursive strategy in asymmetrical discourses. *Journal of Pragmatics*, 649-666.
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 29-58.
- Lastiri, D. (7 de Marzo de 2019). Notifican a secretaría del Bienestar de medidas cautelares de CNDH sobre estancias infantiles. *El Universal*.
- Lastiri, D., García, C., & Canchola, A. (27 de Junio de 2019). Juez concede primer amparo contra cancelación de estancias infantiles. *El Universal*.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 77-90.
- Leitch, S., & Palmer, I. (2010). Analysing Texts in Context: Current Practices and New Protocols for Critical Discourse Analysis in Organization Studies. *Journal of Management Studies*, 467-648.
- Leyva, T. (19 de Marzo de 2019). Calderón vs plan de AMLO Sembrando Vida: 'es terriblemente devastador'. *Politico.mx*.
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional Dynamics and Strategizing Processes: A Study of Strategic Conversations in Top Team Meetings. *Journal of Management Studies*, 202-233.
- Liz, J. (2017). Abstraction and the method of genealogy. *The Southern Journal of Philosophy*, 98-102.
- López, S. (20 de Febrero de 2019). Ambiciosos deforestan al sur de Veracruz para cobrar 'sembrado vida'. *Imagen del Golfo*.
- Lozano, S., & Preciado, T. (4 de Febrero de 2019). Anuncia UNTA movilización a la Secretaría de Bienestar. *la unión*.
- Luna, M. (13 de Mayo de 2019). Carlos Lomelí evalúa programas de bienestar en Palacio Nacional. *Lanetanoticias*.
- Mabey, C. (2013). Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice. *International Journal of Management Reviews*, 359-380.
- Magallan, Demian; Cabrera, Ángel. (14 de Marzo de 2019). Sin proyecto ni recursos, hacen Censo del Bienestar. *Diario 24 horas*.
- Mandujano, I. (19 de Agosto de 2019). En empresa de Romo, el presidente de Honduras aprende sobre "Sembrando Vida". *Proceso*.
- Mandujano, I. (17 de Junio de 2019). Inician incorporación de migrantes al programa Sembrando Vida en la frontera Sur. *Proceso*.

- Marshak, R., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Academy of Management*, 7-19.
- Martínez, H. (2009). Génesis de una Organización Pública: El Municipio de Tulum. *Tesis de Doctorado*. México, México.
- Masías, R. (2005). Prologo a la investigación cualitativa en ciencias sociales. . *Colombia Internacional*, 120-131.
- Mayorga, F. (2 de Febrero de 2012). Obtenido de calderon.presidencia.gob.: <http://calderon.presidencia.gob.mx/el-blog/atencion-a-familias-del-sector-rural-de-zonas-de-alta-marginacion/>
- McCabe, D. (2016). Numericalizing the other: A critical analysis of a strategy discourse in a UK bank. *Organization*, 525–549.
- McKinley, W. (2003). From Subjectivity to Objectivity: A Constructivist Account of Objectivity in Organization Theory. En R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organization* (págs. 142-154). London: Blackwell Publishing Ltd.
- Melgar, I. (13 de Junio de 2019). El despido. *Excelsior*.
- Mendez, E. (31 de enero de 2020). ‘Sembrando Vida’ sólo alcanzó 13.9% de la meta; cada planta costó \$375. *Excelsior*.
- Mendez, E. (26 de Marzo de 2020). Pese a Covid-19, Secretaría de Bienestar mantiene labores estratégicas. *Excelsior*.
- Mendez, E. (27 de Febrero de 2020). Secretaría del Bienestar se une al paro del 9 de marzo. *Excelsior*.
- Mendoza, R. (2002). Discurso y funcionamiento organizacional: el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos. *Tesis de doctorado*. México: UAM, Posgrado en Estudios Organizacionales.
- México Evalúa y Animal Político. (7 de Marzo de 2019). Prospera no trabajará con presupuesto aprobado por diputados; nuevas reglas dan uso distinto a recursos. *Animal Político*.
- Meyer, A., Tsui, A., & Higgins, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of management Journal*., 1175-1195.
- Meza, S. (2 de Abril de 2019). De Colosio a Albores: 25 años de desarrollo social. *Nexos*.
- Michel. (17 de Agosto de 2019). Líderes evangélicos cobran como ‘Siervos de la Nación’ en Secretaría del Bienestar. *Plumas Atómicas*.
- Michel. (31 de Julio de 2019). Supervivencia de jaguares está en riesgo por tala ilegal. *Plumas Atómicas*.
- Michel. (31 de Julio de 2019). Supervivencia de jaguares está en riesgo por tala ilegal. *Plumas Atómicas*.
- Miguel, A. (27 de Febrero de 2019). Despiden a 300 de la nueva Secretaría de Bienestar, antes Sedesol. *El Sol de Puebla*.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2010). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Montalbán, M. (2004). Organización y Management: (Re) creación mediática de un discurso. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 80-88.
- Morales, N. (18 de Diciembre de 2019). Piden reorientar políticas del campo; “Sembrando Vida” no da resultados, señalan. *alcalorpolitico.com*.
- Morgan, G. (1983). Rethinking Coporate Strategy: A Cibernetyc Perspective. *Human Relations*, 345-360.

- Monsivais, P. (1 de Junio de 2019). Rechaza nepotismo el delegado Juan C. Loera. *El Sol de Puebla*.
- Mossó, R. (5 de Marzo de 2019). Michoacán impugna en Corte lineamientos para entrega de apoyos federales. *Milenio*.
- Mueller, F., Whittle, A., Gilchrist, A., & Lenney, P. (2013). Politics and strategy practice: An ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective. *Business History*, 1168–1199.
- Mumby, D. (2006). Discourse, Power and Ideology. En D. Grant, C. Hardy, & L. Putnam, *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (págs. 237-258). Londres: SAGE Publications.
- Mumby, D. (2011). What's cooking in organizational discourse studies? A response to Alvesson and Kärreman. *Human Relations*, 1147–1161.
- Muñoz, F. (9 de Septiembre de 2016). Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales. *Prácticas discursivas de las aceleradoras de empresas de base tecnológica en México*. México, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Muñoz, R. (2017). Administración, Estudios Organizacionales y argumentación ¿Una vía epistemológica? En G. Ramírez, D. -C. Gonzalez, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *Tratado de Estudios Organizacionales - The Sage Handbook of Organization Studies* (págs. 869-886). Medellín: EAFIT.
- Murray, T. (1996). Images of Community: Discourse and Strategy in Property Relations. *Development and Change*, 501-527.
- Nacional. (28 de Febrero de 2019). AMLO 'regaña' a secretaria del Bienestar en reunión de Gabinete. *Vanguardia*.
- Nava, C. (6 de Julio de 2019). Entre incertidumbre, abuelitos esperan la pensión del Bienestar. *El Sol de México*.
- Nietzsche, F. (2017). *La genealogía de la moral*. México: Editorial Época.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. *International Journal of Management Reviews*, 39-49.
- Notimex. (21 de Mayo de 2019). Secretaría de Bienestar acusada de violar la veda electoral en Puebla. *POSTA*.
- Notisistema. (3 de marzo de 2020). Renuncia sub secretario de bienestar, Javier May Rodríguez. *Notisistema*.
- Ocampo, C., Gonzalez, D., & Gentilin, M. (2015). El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura. *Universidad EAFIT*.
- Ojeda, D. (4 de Julio de 2019). Motivan a campesinos. *Heraldo*.
- Ojeda, J. (24 de Diciembre de 2019). Sembrando vida sin pies ni cabeza. *Canal10.com*.
- Oliver, P. (3 de Julio de 2019). Los riesgos de no usar evidencia: el Programa Sembrando Vida bajo la lupa. *Animal Político*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *México Rural del Siglo XXI*. Ciudad de México, México.
- Ortega, A. (16 de Febrero de 2020). Sembrando Vida vs. ProÁrbol: dos programas de AMLO y Calderón, cara a cara. *Expansión*.
- Ortega, I. (12 de febrero de 2020). Sembrando Vida orilló a talar árboles para obtener recursos. *La Silla Rota*.

- Ortíz, R. (4 de Febrero de 2019). Dan contrato a los “siervos” para Censo del Bienestar. *El Heraldo de México*.
- Pelsmaekers, K., Jacobs, G., & Rollo, C. (2014). Trust and discursive interaction. En K. Pelsmaekers, G. Jacobs, & C. Rollo, *Trust and Discourse Organizational perspectives* (págs. 1-10). Amsterdam / Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Peña-Habib, O. (3 de Julio de 2019). Los riesgos de no usar evidencia: el Programa Sembrando Vida bajo la lupa. *Animal Politico*.
- Peralta, M; Santofimio, A, & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 81-109.
- Pérez, A. (2013). Discurso, representaciones sociales y narrativa en las organizaciones. El caso de tres cuerpos académicos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Tesis de Doctorado*. México: UAM, Posgrado en Estudios Organizacionales.
- Pérez, S. (4 de Junio de 2019). Invita a AMLO a visitar los ejidos más alejados. *El Diario*.
- Pérez, R. (2013). Discurso, representaciones sociales y narrativa en las organizaciones. El caso de tres cuerpos académicos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Tesis de Doctorado
- Peters, K. (2015). Review Organizational Discourse: Communication and Constitution. *International Journal of Communication* 10, 224.
- Phillips, N., Sewell, G., & Jaynes, S. (2007). Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management. *Organizational Research Methods*, 1-19.
- Ponce, G. (11 de Abril de 2019). Salen a Relucir las Fallas de los Censos de la Secretaría del Bienestar. México, México.
- Presidencia de la República. (Abril de 1999). Obtenido de Presidencia: http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/pub/publics/cmex/politicasocial_0499.pdf
- Presidencia de la República. (1 de Septiembre de 2018). Obtenido de presidencia: http://cdn.presidencia.gob.mx/sextoinforme/informe/6_IG_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf
- Presidencia de la Republica. (30 de Abril de 2019). Obtenido de lopezobrador.org: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Prichard, C., Jones, D., & Stablein, R. (2006). Doing Research in Organizational Discourse. En D. Grant, C. Hardy, & L. Putnam, *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (págs. 213-236). Londres: SAGE Publications.
- PrimerPlanaNoticias. (20 de Agosto de 2019). Inauguran foro de consulta del Programa Nacional Forestal. *PrimerPlanaNoticias*.
- Pugh, D. (1973). The measurement of Organization structures: Does context determine from? *Organizational Dynamics*, 19-34.
- Putnam, L., & Fairhurst, G. (2015). Revisiting “Organizations as Discursive Constructions”: 10 Years Later. *Communication Theory*, 375-392.
- Quadri, G. (21 de Marzo de 2019). “Neoliberalismo” y biodiversidad. *El Economista*.
- Quiñones, A. (19 de Mayo de 2019). ¡Sembrando deudas! *La Voz de Durango*.

- Raffnsøe, S., Mennicken, A., & Miller, P. (2019). The Foucault Effect in Organization Studies. *Organization Studies*, 155–182.
- Ramos, J. L. (9 de Enero de 2020). Bienestar, sin fondos para sus sucursales. *El Sol de México*.
- Redacción bajopalabra. (20 de febrero de 2020). Piden comprar GPS a promotores de Sembrando Vida en Michoacán. *bajopalabra*.
- Redacción Excelsior. (20 de Marzo de 2019). '¡Ay, nanita!': responde López Obrador a Calderón por Sembrando Vida. *Excelsior*.
- Redacción e-consulta. (9 de Agosto de 2019). Campesinos de Oaxaca toman Secretaría de Bienestar. *e-consulta*.
- Redacción *Elimparcial.com*. (14 de Julio de 2019). Por entrar a programa 'Sembrando vida', talan árboles en Veracruz. *Elimparcial.com*.
- Redacción almomento. (21 de Marzo de 2019). Tras plantón, titular de la Secretaría del Bienestar se reunirá con dirigencia de la CNPA MN. *almomento*.
- Redacción El Economista. (26 de Julio de 2019). Sembrando Vida llegará a Honduras con escepticismo. *El Economista*.
- Redacción El Imparcial. (3 de Noviembre de 2019). Dudan que cambien amapola por programa Sembrando Vida. *El Imparcial*.
- Redacción, La Jornada. (4 de Octubre de 2019). INE abre expediente a la Secretaría de Bienestar por desacato. *La Jornada*.
- Redacción, Palabra. (9 de Enero de 2020). TEPJF pide castigo a 36 servidores públicos por promover a AMLO. *Palabra*.
- Redacción ecoticias.com. (19 de febrero de 2020). Sector ambiental mexicano se suma al programa Sembrando Vida para recuperar las cuencas del país. *ecoticias.com*.
- Redacción Xalapa. (27 de marzo de 2020). Guardia Nacional asiste a Secretaría de Bienestar. *eldemocrata*.
- Rendón, M. (2011). El problema de la generalización en el estudio de caso cualitativo. Una empresa familiar del sureste mexicano. En O. Lozano, J. Niebla, L. Cisneros, & A. De la Rosa, *Metodología y estudio de la empresa familiar*. (págs. 245-266). México: Grupo Editorial Hess.
- Rhodes, C., & Brown, A. (2005). Narrative, Organizations and Research. *Journal of Management Reviews*, 167-188.
- Rivera, C. (5 de marzo de 2020). Sembrando Vida llegará en mayo a El Salvador. *Milenio*.
- Riviere, A. (2006). Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : Monologue, polyphonie ou cacophonie. *14èmes rencontres Histoire et Gestion*, 1-17.
- Rodríguez, O. (19 de Marzo de 2019). Que Secretaría del Bienestar sustente existencia de 'niños fantasma': diputadas. *La Jornada Maya*.
- Romero, A. (16 de Agosto de 2019). Secretaría de Bienestar aún no colabora en caso Estafa Maestra. *Quadratín Tlaxcala*.
- Romero, L. (14 de Mayo de 2019). Antorcha, las protestas contra la Secretaría del Bienestar. *diariodexalapa*.

- Rosagel, S. (13 de Diciembre de 2019). AMLO pide a coordinadores de Bienestar no meterse en proceso interno de Morena. *El Imparcial*.
- Rouleau, L., & Seguin, F. (1995). Strategy and Organization Theories: Common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, 101-117.
- Rubio, B. (2005). La política rural de Vicente Fox: entre la simulación y el desdén (2000-2006). *Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, 41-51.
- SAGARPA. (1 de Septiembre de 2017). *Quinto Informe de Labores*. Ciudad de México.
- Santillán, G. (30 de Enero de 2019). Se manifiestan para ser integrados al Censo del Bienestar. *Linea de Contraste*.
- Sarmiento, L. (12 de Junio de 2019). iden comparecencia de la titular de Bienestar para que reponga la forma de operar Estancias Infantiles. *Radio Fórmula*.
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de Organizaciones y en organizaciones. En *Diseño de Organizaciones, tensiones y paradojas*. (págs. 63-173). Buenos Aires: Paidós.
- Secretaría de Bienestar. (21 de Diciembre de 2018). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/despliega-la-secretaria-de-bienestar-programas-para-abatir-la-desigualdad-que-prevalece-en-mexico?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (Diciembre de 2018). *Diagnostico Presupuestario del Programa Sembrando Vida*.
- Secretaría de Bienestar. (8 de Enero de 2019). Obtenido de Secretaría de Bienestar: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/426334/Bienestar_para_Todos_-_Folleto.pdf
- Secretaría de Bienestar. (1 de Octubre de 2019aa). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/designan-a-maria-luisa-albores-gonzalez-presidenta-de-la-conferencia-regional-sobre-desarrollo-social-de-america-latina-y-el-caribe-220639>
- Secretaría de Bienestar. (6 de Julio de 2019ab). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/la-secretaria-de-bienestar-apoyara-a-las-cooperativas-para-hacer-de-la-banca-social-el-brazo-financiero-de-la-cuarta-transformacion>
- Secretaría de Bienestar. (11 de Enero de 2019ad). *Manual de Organización y de Procedimientos de la Unidad de Coordinación de Delegaciones*. México.
- Secretaría de Bienestar. (17 de Diciembre de 2019ag). Sedatu y Bienestar ampliarán Programa de Construcción de Vivienda Social para campesinos de Sembrando Vida. *Comunicado*.
- Secretaría de Bienestar. (13 de Diciembre de 2019ah). Arranca gira presidencial de supervisión de Sembrando Vida. *Comunicado 138*. México.
- Secretaría de Bienestar. (18 de Diciembre de 2019ai). Realizan primer encuentro de becarios Sembrando Vida-Jóvenes Construyendo el Futuro. *Comunicado 141*.
- Secretaría de Bienestar. (17 de Diciembre de 2019aj). Sedatu y Bienestar ampliarán Programa de Construcción de Vivienda Social para campesinos de Sembrando Vida. México.

- Secretaría de Bienestar. (18 de Diciembre de 2019ak). Realizan primer encuentro de becarios Sembrando Vida-Jóvenes Construyendo el Futuro. *Comunicado 141*. México.
- Secretaría de Bienestar. (5 de Enero de 2019b). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/inicio-el-programa-sembrando-vida-que-impulsara-el-bienestar-de-las-familias-en-el-estado-de-durango?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (8 de Enero de 2019c). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/indesol/prensa/inicia-el-cambio-de-fondo-para-el-pais-con-la-politica-de-bienestar-orientada-a-impulsar-el-desarrollo-de-las-personas-maria-albores-186562>
- Secretaría de Bienestar. (29 de Enero de 2019d). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/la-inclusion-productiva-via-para-la-justicia-social-en-el-campo-mexicano-maria-luisa-albores-gonzalez?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (1 de Febrero de 2019e). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/con-trabajo-entusiasmo-e-inversion-social-el-gobierno-de-mexico-llevara-bienestar-al-campo-maria-luisa-albores-gonzalez?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (2 de Febrero de 2019f). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/sembrando-vida-es-el-programa-que-creara-60-mil-empleos-para-productores-de-tres-regiones-de-veracruz-maria-luisa-albores-gonzalez?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (3 de Febrero de 2019g). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/sembrando-vida-busca-reestructurar-el-tejido-social-en-comunidades-marginadas-de-mexico-maria-luisa-albores-gonzalez?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (27 de Marzo de 2019h). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/anuncia-la-secretaria-de-bienestar-el-blindaje-de-sus-programas-durante-el-proceso-electoral-en-seis-estados-de-la-republica>
- Secretaría de Bienestar. (11 de Abril de 2019i). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/firma-la-secretaria-de-bienestar-convenio-de-colaboracion-para-evitar-desvio-de-recursos-publicos-a-campanas-electorales?state=published>
- Secretaría de Bienestar. (24 de Abril de 2019k). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/sembrando-vida-ayudara-a-comunidades-del-ambito-rural-a-retomar-habitos-nutricionales-maria-luisa-albores-gonzalez?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (25 de Abril de 2019l). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/sembrando-vida-ayudara-a-comunidades-del-ambito-rural-a-retomar-habitos-nutricionales-maria-luisa-albores-gonzalez?idiom=es>
- Secretaría de Bienestar. (16 de Junio de 2019m). *Secretaría de Bienestar se suma al plan para atender a migrantes en la frontera sur*. Ciudad de México.

Secretaría de Bienestar. (26 de Junio de 2019n). *Cambios en el Programa de Estancias Infantiles no incumplen el principio de progresividad ni violan Derechos Humanos*. México.

Secretaría de Bienestar. (10 de Julio de 2019o). *Sembrando Vida supera las metas de 2019: María Luisa Albores*. México.

Secretaría de Bienestar. (17 de Julio de 2019p). *Javier May llama a sembradores chiapanecos a sumar esfuerzos para recuperar al campo mexicano*. México.

Secretaría de Bienestar. (2019p). Obtenido de normateca.sedesol: http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/3_Carrousel/5_CE/mision_vision_objetivos.pdf

Secretaría de Bienestar. (20 de Julio de 2019q). *Coneval, crucial en la política de Bienestar*. México.

Secretaría de Bienestar. (27 de Julio de 2019r). *Junto al Presidente Andrés Manuel López Obrador, María Luisa Albores presentó el programa al gobierno de Honduras*. México.

Secretaría de Bienestar. (29 de Julio de 2019s). *Evaluación de los Programas Integrales de Bienestar nos permitirá identificar espacios de mejora: María Luisa Albores*. México.

Secretaría de Bienestar. (6 de Agosto de 2019t). México.

Secretaría de Bienestar. (16 de Agosto de 2019u). *Muestran a productores y técnicos de Sembrando Vida tecnologías para el mejor aprovechamiento del agua*. México.

Secretaría de Bienestar. (23 de Octubre de 2019v). Obtenido de Secretapria de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/firman-unam-y-secretaria-de-bienestar-convenio-general-de-colaboracion?idiom=es>

Secretaría de Bienestar. (11 de Septiembre de 2019w). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/mexico-y-china-comparten-experiencias-sobre-politica-social?idiom=es>

Secretaría de Bienestar. (16 de Agosto de 2019x). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/bienestar-colabora-con-organismos-fiscalizadores>

Secretaría de Bienestar. (20 de Julio de 2019y). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/coneval-crucial-en-la-politica-de-bienestar>

Secretaría de Bienestar. (30 de Mayo de 2019z). Obtenido de Secretaría de Bienestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/secretaria-de-bienestar-presenta-denuncia-de-hechos-ante-la-fgr-por-presunta-falsificacion-de-documentos>

Secretaría de Bienestar. (12 de Feberero de 2020). Eligen a tres nuevos consejeros del Coneval. *Comunicado 001*. México.

Secretaría de Bienestar. (26 de febrero de 2020a). Secretaría de Bienestar refrenda su compromiso con la Agenda 2030. *Comunicado 010*. México.

Secretaría de Bienestar. (26 de Marzo de 2020b). Continúan labores estratégicas en la Secretaría de Bienestar. *Comunicado 018*. México.

Secretaría de Bienestar. (28 de Enero de 2020d). Entregan viviendas a campesinos de Sembrando Vida en Veracruz. *Comunicado 005*. México.

- Secretaría de Bienestar. (15 de abril de 2020e). Comienza operaciones nueva Línea de Bienestar. *Comunicado 023*. México.
- Secretaría de Bienestar. (29 de abril de 2020f). Bienestar alerta por presunto fraude con entrega de tarjetas falsas. *Comunicado 025*. México.
- Secretaría de Bienestar. (14 de Diciembre de 2019af). *Pide Albores González a equipo de Sembrando Vida duplicar esfuerzos para 2020*. México.
- Secretaría de Binestar. (5 de Mayo de 2019ac). Obtenido de Secretaría de Binestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/la-politica-de-bienestar-del-gobierno-de-mexico-no-recurrira-a-la-dadiva-para-comprar-voluntades-maria-luisa-albores-gonzalez>
- Secretaría de Binestar. (19 de Mayo de 2019ad). Obtenido de Secretaría de Binestar: <https://www.gob.mx/bienestar/prensa/secretaria-de-bienestar-reconoce-esfuerzo-de-servidores-de-la-nacion-para-reducir-las-brechas-de-desigualdad>
- Secretaría de Bienestar. (20 de Junio de 2019ah). *Sembrando Vida dará trabajo a migrantes en el vivero más grande de México: María Luisa Albores González*. México.
- Secretaría de Binestar. (2020f). Cuarto Informe Trimestral 2019. México.
- Secretaría de Desarrollo Social. (16 de Junio de 2006). Obtenido de [archivos.diputados.gob.:](http://archivos.diputados.gob.mx)
http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/3_dsocial.htm
- Secretaría de Desarrollo Social. (2012). Obtenido de [sedesol.gob:](http://www.pot.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/rendicion_de_cuentas/IRC_SEDESOL_1.pdf)
http://www.pot.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/rendicion_de_cuentas/IRC_SEDESOL_1.pdf
- Secretaría de Bienestar. (2019j). *El programa Sembrando Vida promueve la reforestación y restauración productiva*. Ciudad de México, México.
- Secretaría de Bienestar. (20 de Noviembre de 2019ae). *Sembrando Vida contribuirá a regenerar el tejido social en Centroamérica*: MLAG. México.
- Sedesol. Quinto informe de labores. (2005). Obtenido de [diputados:](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/3_dsocial.htm#[Citar%20como])
[http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/3_dsocial.htm#\[Citar%20como\]](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/3_dsocial.htm#[Citar%20como])
- Seidl, D. (2007). General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive. *Organization Studies*, 197–218.
- Seignour, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique. *Revue française de gestion*, 29-45.
- Senado de la República. (24 de Marzo de 2020). Senado eleva a rango constitucional programas sociales y crea el sistema nacional de salud para el bienestar. *Boletines*. México.
- Shapiro, M. (2012). Strategic Discourse/Discursive Strategy: The Representation of "Security Policy" in the Video Age. *International Studies Quarterly*, 327-340.
- Silva, L. P., & Fadul, É. (2011). Organizational culture and discourses: a case of change in a brazilian public organization. *Brazilian Administration Review*, 185-204.
- Solís, P. (2010). El estudio de la Cultura, Comunicación Organizacional y Discurso en la organización: El caso de XHTLAX Radio Altiplano. *Tesis de Doctorado*. México: UAM, Posgrado en Estudios Organizacionales.

- Sortirous, P., & Loizos, H. (2013). Discourse revisited: dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic Management Journal*, 935-956.
- Suárez, A. (1 de Junio de 2019). Gobierno puede distribuir Tarjetas de Bienestar en periodo de campañas: INE. *El Occidental*.
- Sun. (4 de Julio de 2019). Pese a discurso, agroindustria no es prioridad de la 4T: CNA. *Informador*.
- SunTzu. (2000). *El arte de la guerra*. México: ÉPOCA.
- Taylor, J., & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 395–413.
- Teitel, R. (2003). Transitional Justice Genealogy. *Harvard Human Rights Journal*, 69-94.
- Tenhua, A. (30 de Enero de 2019). Acarreados pretendían encerrar al personal de la Secretaría del Bienestar. *e-consulta*.
- Teran, A. (11 de Octubre de 2019). Muy pronto, para hacer análisis de Sembrando Vida. *El siglo de Torreón*.
- Thomas, P., & Hewitt, J. (2011). Managerial Organization and Professional Autonomy: A Discourse-Based Conceptualization. *Organization Studies*, 1373–1393.
- Torliere, M. (28 de Septiembre de 2018). Ante la Secretaría del Bienestar, el abismo de la desigualdad social. *Proceso*.
- Tourlerie, M. (26 de Junio de 2019). La Secretaría del Bienestar rechaza recomendación de la CNDH... y la acusa de encubrir crímenes. *La Jornada*.
- Tribuna. (13 de Febrero de 2019). Demandan no politizar el "Sembrando Vida". *Tribuna*.
- Tribuna. (13 de abril de 2020). Obligan a trabajar a personal del programa sembrando vida. *Tribuna*.
- Tribuna Campeche. (12 de Agosto de 2019). Interesa a Colpos apoyar Sembrando Vida. *Tribuna Campeche*.
- Tuli, F. (2010). The Basis of Distinction Between Qualitative and Quantitative Research in Social Science: Reflection on Ontological, Epistemological and Methodological Perspectives. *Ethiop. J. Educ. & Sc.*, 97-107.
- Tuori, A., & Vilén, T. (2011). Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity. *Creativity and innovation management*, 90-99.
- Uribe, J. (2014). El sector agropecuario en México, una historia de marginación. *Revista Análisis Plural*, 143-166.
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 685-702.
- Vaara, E., Tienari, J., & Juha, L. (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 789–810.
- Valadez, B. (29 de Julio de 2019). Secretaria del Bienestar pide evaluar programas sociales. *Milenio*.
- Valencia, A. (2016). Discurso y contradiscurso en la gestión de símbolos organizacionales. *Pensamiento y gestión*, 203-229,.

- Varlet, M., & Allard, F. (2017). À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement? *Revue française de gestion*, 71-96.
- Vázquez, Á. (2006). El discurso de la prisión estudio de caso del reclusorio preventivo varonil en el distrito federal. *Tesis Doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales*. México.
- Vázquez, J. (14 de Mayo de 2019). Denuncian manipulación de programa 'Sembrando Vida' en Jalpa. *Tabasco Hoy*.
- Vázquez, R. (24 de Abril de 2019). Deforestan 50 hectáreas en Tlacotalpa. *Tabasco HOY*.
- Vazquez, W. (2006). El discurso de la prisión estudio de caso del Reclusorio Preventivo Varonil en el Distrito Federal. *Tesis de Doctorado*. México: UAM, Posgrado en Estudios Organizacionales.
- Vega, A. (26 de Noviembre de 2019). Reasignación de presupuesto beneficia a programas de Bienestar y relega a Salud. *Animal Político*.
- Vicentiño, D. (6 de Marzo de 2020). Cero tolerancia al acoso sexual en la Secretaría de Bienestar. *Excelsior*.
- Villa, S. (19 de Mayo de 2019). Eficiencia y eficacia más que austeridad. *arenapublica.com*.
- Villareal, H. (9 de Mayo de 2019). Investigan mal uso de programas del Bienestar en el sur. *Presencia*.
- Villarreal, H. (2012). Doce años después: SEDESOL. *Letras Libres*.
- Ward, J. (2012). La démocratie locale en Amérique à travers le discours des organisateurs communautaires. *Vie sociale*, 27-40.
- Wee, L. (2005). Constructing the source: metaphor as a discourse strategy. *Discourse Studies*, 363-384.
- White, L. (1994). Policy Analysis as Discourse. *Journal of Policy Analysis and Management*, 506-525.
- Williams, M., & Vogt, P. (2011). Introduction: Innovation in Social Research Methods. En M. Williams, & P. Vogt, *Innovation in Social Research Methods* (págs. 1-18). London: SAGE Publications.
- Wuthnow, J. (2008). The Concept of Soft Power in China's Strategic Discourse. *Issues & Studies*, 1-28.
- Xantomila, J. (18 de Febrero de 2019). Jornaleros reclaman a gobierno federal incertidumbre en el sector. *La jornada*.
- Yela, J., & Hidalgo, C. (2010). El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 57-70.
- Yin, R. (1989). *Introduction*. London: SAGE Publications.
- Yin, R. (2011). What Is Qualitative Research—and Why Might You Consider? En R. Yin, *Qualitative Research from Start to Finish* (págs. 3-24). London: The Guilford Press.
- Zarur, A. (Abril de 2014). El desplazamiento de la identidad homosexual en la economía posmoderna. Una aproximación genealógica: El Caso del Cabaré-Tito. *Tesis de Doctorado*. México, México.
- Zavala, M. (13 de Marzo de 2019). Gobierno indaga a funcionarios de Miranda Nava que laboran en Bienestar. *El Universal*.

Anexo 1. Revisión Bibliográfica : Discurso y Organizaciones

Revisión Bibliográfica: Discurso Y Organizaciones.							
No.	Título de la publicación	Autores	Año	Tipo de publicación	Revista o libro en que se publica	Temas relacionados	Idea principal del texto
1	El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura	Ocampo-Salazar, Carmen Alejandra; Gonzales-Miranda, Diego René; Gentlin, Mariano	2016	Artículo de Revista	Cuadernos de Gestión	Análisis del discurso, discurso, dimensiones del discurso, enfoques del discurso, estudios organizacionales	Hace una revisión general de textos publicados sobre organizaciones y análisis discursivo con la finalidad de exponer los principales temas y desarrollos sobre estos dos tópicos.
2	Discurso y contradiscurso en la gestión de símbolos organizacionales	Adriana Valencia Espinosa	2016	Artículo de Revista	pensamiento y gestión	Estudios críticos de la administración, gestión, símbolos.	Se realiza un estudio de caso de los discursos de la corporación y del sindicato desde donde se expresan los propósitos de cada uno, utilizando principalmente un enfoque crítico para el análisis.
3	Prácticas discursivas en las aceleradoras de empresas de base tecnológica en México	Fernando Muñoz Téllez	2016	Tesis Doctoral	Posgrado en Estudios Organizacionales	Aceleradoras de empreaas, Análisis discursivo.	Se realiza un análisis del discurso que se construye alrededor de las aceleradoras de empresas.
4	Revisiting "Organizations as Discursive Constructions": 10 Years Later	Linda L. Putnam & Gail T. Fairhurst	2015	Artículo de Revista	Communication Theory	Estructuración, Teoría Crítica, Posthumanismo y Postmodernismo.	Hacer un recuento de como se ha estudiado el discurso en los últimos 10 años desde la publicación del antecesor de este artículo.
5	Reseña de Organizational discourse	François Cooren	2015	Libro	Organization Discourse	Comunicación, Lenguaje, Organización,	En este libro se hace un resumen de aportaciones de la comunicación, discurso y organizaciones.
6	Discourse of the real kind: A post-foundational approach to organizational discourse análisis	Carl Cederström, André Spicer	2014	Artículo de Revista	Organization	Afectaciones, discurso Laclau, Post-Fundacional, Psicoanálisis, Realismo. Zizek.	En el texto se enuncian las principales formas en que se estudia el discurso y las organizaciones para al final exponer que tienen algunas limitaciones y entonces se propone un discurso post fundacional.
7	Trust and discursive interaction in organizational settings	Katja Pelsmaekers, Geert Jacobs & Craig Rollo	2014	Libro	Trust and Discourse Organizational perspectives	Perpectivas, Lenguaje, Analisis.	Se realiza una introducción al libro de verdad y discurso, en donde se busca contemplar todas las perspectivas y formas de estudiar.

8	Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power	Cynthia Hardy, Robyn Thomas.	2014	Artículo Revista	de	Journal of Management Studies on "Strategy as Discourse"	Poder, Resistencia, Estrategia como práctica, Cambio estratégico.	En este texto se hace una relación del cambio de estrategia y de discurso, comprendiendo que este último es parte importante del poder. El uso de la estrategia en la organización durante un proceso de cambio y su demostración con un estudio de caso es su principal objetivo.
9	The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy	Stéphanie Dameron and Christophe Torset	2014	Artículo Revista	de	Journal of Management Studies	Paradoja, Estrategizado, Subjetividad, Tensión.	Dentro de esta investigación se expone 68 entrevistas a ceos o dirigentes de la organización que buscan llevar un discurso estratégico, además de la paradoja que conllevan con esa figura, así como sus argumentos.
10	Understanding organizational realities through discourse analysis: the case for discursive pragmatism	Dan Kärreman	2014	Artículo Revista	de	Journal of Business Anthropology,	Pragmatismo.	Se hace una crítica al estudio por separado del discurso como texto y como estructuración social para proponer un análisis pragmático.
11	Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice	Christopher Mabe	2013	Artículo Revista	de	International Journal of Management Reviews	Liderazgo, Interpretativismo, Discurso Crítico, Funcionalismo, Dialógico.	Este artículo hace una revisión del liderazgo en relación con los diversos discursos que ante él se propagan y difunden en la organización.
12	Discurso, representaciones sociales y narrativa en las organizaciones. El caso de tres cuerpos académicos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	Augusto Renato Perez Mayo	2013	Tesis Doctoral		Posgrado en Estudios Organizacionales	Narrativas, Construcción social	Esta tesis tiene el objetivo de entender las narrativas que se manejan en las organizaciones y como contribuyen al desarrollo de la organización desde teorías construccionistas y de la representación social.
13	A communicative approach to responsibility discourse in business: from societal to corporate and individual levels	Muhammad Atif	2013	Tesis Doctoral		Doctordao en Ciencias de la Gestión.	Responsabilidad Corporativa, Csr, Sustentabilidad, Negocios eticos, Teoría de la acción comunicativa, Teoría de los discursos eticos.	La tesis pretende comprender los lazos comunicativos que se conforman entre los stakeholders y que crean las relaciones en específico en relación a la etia y la responsabilidad soccial, conceptos que en principio para el autor son complejos y contradictorios.
14	Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process	Gail T. Fairhurst Mary Uhl-Bien	2012	Artículo Revista	de	The Quarterly Leadership	Liderazgo, Discurso organizacional, concreción, comunicación y relaciones de liderazgo.	Se busca realizar un análisis de las relaciones que existen entre los líderes y la organización a través del análisis discursivo.

15	La démocratie locale en Amérique à travers le discours des organisateurs communautaires	John Ward	2012	Artículo Revista	de	Vie sociale	Organización comunitaria, democracia	Realiza un análisis de los discursos que maneja la organización comunitaria en torno a sus procesos de decisión en tanto su manejo periodístico.
16	Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity	Annamari Tuori and Tanja Vilén	2011	Artículo Revista	de	Creativity and innovation management	Discurso, Creatividad, Jerarquías en la organización.	Exponer la influencia del discurso de la creatividad en las organizaciones en relación con su influencia en distintos espacios, se utiliza el ejemplo de 2 organizaciones una orquesta y una empresa de videojuegos.
17	Cultura Organizacional y Discursos: Un caso de cambio en una organización pública brasileña	Lindomar Pinto da Silva y Elvia Fadul	2011	Artículo Revista	de	Brazilian Administration Review	Cultura Organizacional, Organizaciones Públicas, Cambio Cultural, Análisis Discursivo.	Dentro de este artículo se busca analizar los discursos en torno a los cambios en una organización, en específico en los aspectos culturales.
18	Decolonizing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis	Mats Alvesson and Dan Kärreman	2011	Artículo Revista	de	Human Relations	Lenguaje, metodología, cultura organizacional, poder, subjetividad, resistencia.	En principio este artículo busca ser una "continuación" de lo que hacen los autores en el 2000 al exponer los micro y macro discursos, exponiendo ahora la necesidad de enfocar sus esfuerzos en exponer esas particularidades que no se habían reflejado en el texto anterior.
19	Discourse Perspectives on Competence in Organizations	Tom Van Hout, Katja Pelsmaekers, Priscilla Heynderickx and Craig Rollo	2011	Libro		Displaying Competence in Organizations	Competencia, Análisis Discursivo.	Este texto se trata de una introducción al libro "mostrando la competencia en las organizaciones" en donde se centra en demostrar análisis discursivos de lo que comprende el concepto de competencia en las organizaciones.
20	Méthode d'analyse des discours L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique	Amélie Seignour	2011	Artículo Revista	de	Revue française de gestion	Lingüística, Narrativa.	Se realiza un análisis principalmente lingüístico del dirigente de la SNCF que es la empresa de transporte en Francia
21	Managerial Organization and Professional Autonomy: A Discourse-Based Conceptualization	Pete Thomas and Jan Hewitt	2011	Artículo Revista	de	Organization Studies	Articulación, managerialismo, Discurso y profesiones, Cambio.	Se analiza un caso específico donde la profesión del médico se ve también relacionada con la del directivo, los discursos que se manejan y la influencia que esto tiene en las organizaciones, observando principalmente sus marcos teóricos.

22	Discourse studies in the 21st century: A response to Mats Alvesson and Dan Kärreman's 'Decolonializing discourse	Rick Iedema	2011	Artículo Revista	de	human relations	Afectación, Materialidad.	Este artículo es una respuesta al artículo de Alvesson y Karreman, donde hacen un señalamiento de descolonizar el discurso, el autor usa cuatro conceptos de como se ha estudiado el discurso para analizar este caso: el discurso como marco conceptual, la agencia del discurso, y el discurso como opuesto al no discurso.
23	What's cooking in organizational discourse studies? A response to Alvesson and Kärreman	Dennis K Mumby	2011	Artículo Revista	de	human relations	Comunicación, epistemología, lingüística.	Se centra en hacer una crítica a Alvesson y Karreman sobre la concepción que le dan al estudio del discurso en relación a las organizaciones.
24	Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring	Niina Erkama	2010	Artículo Revista	de	Scandinavian Journal of Management	Discurso de resistencia, discurso de la globalización, reestructuración y poder	Exponer la influencia del discurso de la globalización y el capitalismo como justificación para reestructurar las organizaciones, así como reportar el surgimiento de resistencia.
25	Analysing Texts in Context: Current Practices and New Protocols for Critical Discourse Analysis in Organization Studies	Shirley Leitch and Ian Palmer	2010	Artículo Revista	de	Journal of Management Studies	Metodología, Texto, Contexto, Organización.	Este artículo se centra en realizar un análisis de 9 marcos metodológicos desde los que se puede estudiar en análisis del discurso en las organizaciones.
26	Las demandas agrarias en el discurso de las organizaciones purépechas de michoacán: problemas sin resolver	Jasso-Martínez, Ivy Jacaranda	2010	Artículo Revista	de	Ra Ximhai	Análisis discursivo, territorio, movimiento indígena, campesinos, derechos indígenas.	En específico se relaciona el análisis discursivo con el comprender una organización en específico.
27	Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: narratives of ddt and the stockholm convention	Cynthia Hardy, Steve Maguire	2010	Artículo Revista	de	Academy of Management Journal	Campos Institucionales, Legitimidad.	El texto es un estudio de caso en específico de la conferencia de cambio climático en relación a sus diferentes discursos y narrativas que se manejan observando cada una de las particularidades que las vertientes de las opiniones manejan para crear un campo de discusión.

28	Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans la Branche Ciment	Isabelle Corbett	2010	Tesis Doctoral	Sciences de gestion	Gestión, Estrategia, Conocimiento, Control, Poder, Interpretativismo.	Esta tesis doctoral busca comprender si el uso discursivo de la estrategia del conocimiento en una organización específica se lleva a cabo y como este es interpretado
29	On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization	Eero Vaara, Virpi Sorsa and Pekka Pälli	2010	Artículo de Revista	Organization	Análisis crítico discursivo, deontología, fuerza potencial, ideología, plan, poder, estrategia, texto, agencia textual.	El objetivo del artículo es exponer un estudio de caso donde se analiza el discurso estratégico de un nuevo slogan de una ciudad, donde se identifica 5 características: auto-autorización, terminología especial, innovación discursiva, el consenso forzado. Demostrando las implicaciones que tienen dentro de los planes, las relaciones de poder y como se ejercen la estrategia.
30	An exploratory data-driven analysis for describing discourse organization	Lydia-Mai Ho-Dac	2010	Artículo de Revista	A Mosaic of Corpus Linguistics.	Lenguaje, Metodología.	Se expone una metodología que busca comprender el discurso desde la idea del lenguaje.
31	"El estudio de la Cultura, Comunicación Organizacional y Discurso en la organización: El caso de XHTLAX Radio Altiplano"	Pablo Armando Solís Chávez	2010	Tesis de Maestría	Posgrado en Estudios Organizacionales	Cultura, Comunicación Organizacional.	Desde el análisis discursivo se pretende comprender la cultura dentro de una organización, en este caso de una radiodifusora.
32	Refusing the Market: A Democratic Discourse for Voluntary and Nonprofit Organizations	Angela Eikenberry M.	2009	Artículo de Revista	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	Marquetización, Democracia, Organización No Lucrativa	En primera instancia se pretende comprender a la organización no lucrativa desde los discursos que maneja y lo que deberían ser, pero que se ven invadidos por los principios de la marquetización del mercado.
33	Organizational Discourse and New Organization Development Practices	Robert J. Marshak and David Grant	2008	Artículo de Revista	British Academy of Management	Cambio Organizacional, Construccionismo, Perspectiva crítica.	Se exponen los principales temas que se abordan en torno a las organizaciones, así como en relación con el discurso, observando sus principales acercamientos.
34	General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective	David Seidl	2007	Artículo de Revista	Organization Studies	Juego de lenguaje, Sistemas sociales, teoría, estratégica como práctica, conceptos de estrategia.	Se realiza un análisis del concepto de estrategia en relación a las organizaciones y sus especificidades e implicaciones.

35	On the Multi-modality, Materiality and Contingency of Organizational Discourse	Rick Iedema	2007	Artículo de Revista	Organization Studies	Discurso Organizacional, Materialidad, Multimodalidad, Contingencia e Intra-acción, definición del discurso, análisis histórico del estudio del discurso.	Este artículo busca realizar un análisis histórico del concepto de discurso a través del tiempo y el uso que se ha dado del mismo dentro de los estudios organizacionales.
36	El compromiso laboral: discursos en la organización	María Claudia Peralta Gómez*, Ana María Santofimio**, Viviana Segura**	2007	Artículo de Revista	Psicología desde el Caribe	Compromiso laboral, análisis del discurso, cambios en el trabajo.	Este capítulo busca realizar un análisis del discurso del compromiso en la organización, desde el punto de vista de quienes laboran en ella, asumiendo que el campo de trabajo es cada vez más complicado debido a la globalización.
37	Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research	Nelson Phillips, Graham Sewell, Steve Jaynes	2007	Artículo de Revista	Organizational Research Methods	estrategia, Construcción social, análisis Crítico del discurso, Poder, Cambio estratégico.	Se enfoca en comprender como el análisis crítico del discurso contribuye a comprender la estrategia en las organizaciones tanto en el sentido que esta da, como en sus significados.
38	Managerial Frames and Institutional Discourses of Change: Employee Appropriation and Resistance	Samia Chreim	2006	Revista	Organization Studies	micro-macro conexiones discursivas, cambio organizacional, apropiación y resistencia.	Se busca analizar empíricamente el contexto del control en las organizaciones y su relación con los micro y meso discursos en el entendimiento de los cambios dentro de la organización.
39	Images of Discourse: Interpretive, Functional, Critical, and Structural	Loizos Heraclous	2006	Libro	Discourse, Interpretation, Organization	análisis discursivo, Metodología, Teoría, Funciona, Interpretativo, Crítico y estructuralista.	Se expone el discurso en las organizaciones como una temática general que es importante observar dentro de las organizaciones, donde se encuentran 4 tipos de líneas específicas que señalan el tipo de análisis a realizar: Funcional, Interpretativo, Crítico y estructuralista.
40	Interpretive Approaches to Organizational Discourse	Loizos Heraclous	2006	Libro	Discourse, Interpretation, Organization	Discurso interpretativista, hermenéutica, retórica, metáfora, interaccionismo, narración de historias.	Resume las particularidades del discurso interpretativo, e listando las 5 formas en que este existe: hermenéutica, retórica, metáfora, interaccionismo simbólico y la narración de historias.
41	Michel Foucault's Conceptions of Discourse	Loizos Heraclous	2006	Libro	Discourse, Interpretation, Organization	Foucault, Genealogía, Arqueología.	Más allá de sólo exponer las concepciones sobre el discurso desde el punto de vista de Foucault se busca realizar una revisión de la manera en que esto interactúa con el estudio de las organizaciones.
42	A Structuralist Approach to Discourse	Loizos Heraclous	2006	Libro	Discourse, Interpretation, Organization	Estructuración, Teoría estructuralista.	Dentro de este capítulo se realiza un análisis de los aspectos específicos de la aproximación Estructuralista de Giddens al estudio de las organizaciones.

43	A Tale of Three Discourses	Loizos Heraclaous	2006	Libro		Discourse, Interpretation, Organization	Estructuración, Análisis discursivo.	A través de este último capítulo se analiza un caso en específico en su relación con el análisis discursivo en varios sentidos tanto del estructuralista como interpretativa, haciendo énfasis en el primero.
44	The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks	Tomi J. Kallio Piia Nordberg	2006	Artículo Revista	de	Organization Environment	& Medio ambiente natural y organización, Corporación verde, Medio ambiente administrativo, medio ambiente histórico, Análisis Introspectivo	Se hace una revisión de lo que se ha estudiado en relacional medio ambiente de la organización específicamente del discurso que se ha seguido.
45	Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : Monologue, polyphonie ou cacophonie	Anne Riviere	2006	Artículo Revista	de	14èmes rencontres Histoire et Gestion	Gestión, Dirección, Enfoque crítico, Control, Poder	El objetivo de este texto es realizar un breve análisis de la influencia del discurso en el estudio del management o gestión de las organizaciones, comprendiendo la función que los discursos que tienen reproducen en ella.
46	The Organization of Organizational Discourse	Craig Prichard	2006	Artículo Revista	de	Management Communication Quarterly	Lenguaje.	Hace una breve revisión de los textos dedicados al estudio del discurso en las organizaciones, pero enfocados al lenguaje.
47	El discurso de la prisión estudio de caso del reclusorio preventivo varonil en el distrito federal	Ángel Wilhelm Vázquez García	2006	Tesis Doctoral		Posgrado en Estudios Organizacionales	Lenguaje, Narrativa, Prisión.	El objetivo de este trabajo era el de comprender como los discursos tanto marco como micro influyen en la construcción de relaciones dentro de una organización, en este caso el de una prisión.
48	Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring	Eero Vaara, Janne Tienari and Juha Laurila	2006	Artículo Revista	de	Organization Studies	Legitimación, discurso, medios, reestructuración industrial, globalización.	Se busca comprender el proceso e influencia que tienen los medios desde el discurso en el proceso de estructuración de una industria.
49	Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity	Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, David Grant.	2005	Artículo Revista	de	Academy of Management Review	Conversaciones, stakeholders	Se pretende comprender la relación entre las diversas conversaciones dentro de la organización que se vuelven discursos y cómo influyen en la misma.
50	Guest editorial: discourse and organizational change	David Grant, Grant Michelson, Cliff Oswick, Nick Wailes	2005	Artículo Revista	de	Journal of Organizational Change Management	Cambio Organizacional	El objetivo de este artículo radica en comprender como el análisis del discurso contribuye al estudio del cambio en las organizaciones.

51	Narrative, organizations and research	Rhodes, C. & Brown, A.D.	2005	Artículo de Revista	International Journal of Management Reviews	Narrativa, Investigación, Teoría de la Organización.	Hace una breve revisión de la manera en que la narrativa se ha relacionado con el estudio de las organizaciones, principalmente es 5 sentidos: "sensemaking", comunicación, políticas y poder, aprendizaje-cambio e identidad,
52	Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism	Norman Fairclough	2005	Artículo de Revista	Organization Studies	Análisis crítico discursivo, Realismo crítico, Cambio organizacional,	Se realiza una revisión teórica de por qué el estudio del análisis discursivo en su sentido crítico que se acerca al cambio organizacional.
53	Organizations as Discursive Constructions	Gail T. Fairhurst Linda Putnam	2004	Revista	International Communication Association	Poder, Lenguaje, Estructuralismo.	Exponer las diferentes corrientes desde las que se ha observado el estudio del discurso en relación con las organizaciones: objetiva, de inicio y crecimiento en acción.
54	Introduction: Organizational discursive.	David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick y Linda L Putnam	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Discurso, metodología y epistemología.	Se realiza un recuento de los artículos publicados dentro del libro.
55	Dialogue	Kenneth J Gergen, Mary M Gergen and Frank J Barrett	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Poder, Ética.	Se analiza la función del dialogo en las organizaciones.
56	Narratives, Stories and Texts	Yiannis Gabriel	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Narrativas, Historias, Sense-making.	Expone la relación de las narrativas con el estudio de las organizaciones.
57	Corporate Rhetoric as Organizational Discourse	George Cheney et al	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Retórica, Estrategia	Se expone el uso de la retórica de manera estratégica en el estudio de las organizaciones
58	Tropes, Discourse and Organizing	Cliff Oswick, Linda L Putnam and Tom Keenoy	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Metáfora, Retórica, Tropos. Teoría de la Organización.	El tema principal de este capítulo es la relación de los tropos (direcciones retóricas de las cosas) con la teoría de la organización.
59	Organizational Language in Use	Gail T Fairhurst and Fran[ce]ois Cooren	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Discusiones, análisis, conversación	El objetivo de este escrito es examinar tres discursos aproximados: análisis de la interacción, análisis de la conversación y esquemas.
60	Discourse Identities and	Susan Ainsworth and Cynthia Hardy	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Identidad, Discurso, Lenguaje.	Explicar como el estudio del discurso en las organizaciones ayuda a entender la identidad en la misma.

61	Interpretivist Approaches to Organizational Discourse	Loizos Th. Heracleous	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Construcción social, interpretativismo.	Se expone el uso de la interpretación para el análisis de lo discursivo en las organizaciones así como su interés en las organizaciones.
62	Multi-Levelled, Multi-Method Approaches to Organizational Discourse	Kirsten Broadfoot, Stanley Deetz and Donald Anderson	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Post-estructuralismo. Lenguaje.	El objetivo principal del capítulo es analizar las posibilidades de análisis tanto en magnitud (individuo, grupo, organización, sociedad) como en los acercamientos metodológicos posibles.
63	Doing Research in Organizational Discourse	Craig Prichard, Deborah Jones and Ralph Stablein	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Análisis crítico del discurso, lingüística y narrativa.	La principal finalidad de este capítulo está en decir que es lo que conlleva realizar una investigación en relación con el discurso en las organizaciones, expresando 4 maneras en que esto se realiza: narrativa, lingüística, foucauldiano y de construcción discursiva.
64	Discourse, Power and Ideology	Dennis K Mumby	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Dominación, Control, resistencia, ideología crítica y poder.	Observa la importancia del análisis discursivo en sus aspectos críticos principalmente los ligados a la comunicación, el poder y su función.
65	Deconstructing Discourse	Martin Kilduff and Mihaela Kelemen	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Desconstrucción, Análisis discursivo.	Se explica la importancia de desconstruir el discurso en virtud de comprender las formas en que este influye para comprender la relación que tiene con el análisis discursivo-
66	Gender, Discourse and Organization	Karen Lee Ashcraft	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Genero, Comunicación, Forma, Estructura.	En este capítulo se expone la importancia del estudio del género y las organizaciones desde el discurso comprendiendo así la intersección de estos temas en relación a las formas de comunicación, la forma de organización y la narrativa.
67	Discourse and Power	Cynthia Hardy and Nelson Phillips	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Poder, resistencia.	La relación entre el discurso y poder es inherente y dentro de este capítulo busca demostrarse teóricamente,
68	Organizational Culture and Discourse	Mats Alvesson	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Cultura, discurso, lenguaje.	Se pretende realizar una diferencia entre la cultura y el discurso, la importancia de cada uno, pero también de sus posibles relaciones en tanto el lenguaje y los discursos forman parte de la cultura en la organización.

69	Tools, Technologies and Organizational Interaction	Christian Heath, Paul Luff and Hubert Knoblauch	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Lenguaje, Comunicación, Tecnología.	Se plantea la interacción de la comunicación, el medio ambiente, los negocios y la organización.
70	Organizational Discourse and New Media	Pablo Boczkowski and Wanda Orlikowski	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Nuevos medios, comunicación, lenguaje.	El enfoque de este capítulo está en comprender la mediatización de los discursos a través de las nuevas formas de comunicación.
71	The Discourse of Globalization and the Globalization of Discourse	Norman Fairclough and Pete Thomas	2004	Capítulo de Libro	The SAGE Handbook of Organizational Discourse	Globalización, Organizing (Lo organizado)	Se hace una revisión del discurso de la globalización, tanto en este sentido como en la forma que el discurso de globaliza.
72	Organización y Management: (Re) creación mediática de un discurso	Montalbán Peregrín, F. Manuel	2004	Revista	Revista de Pensamiento e Investigación Social	Management; Laboral; Subjetividad	Se explora el discurso como una herramienta que permite comprender la manera en que el mundo está configurado y las consecuencias que esto tiene, aquí se propone realizar un análisis de lo que se entiende como management, organización y en específico de la salud laboral.
73	Organizational Discourse Analysis: Avoiding the Determinism-Voluntarism Trap	Charles Conrad	2004	Revista	Organization	Discurso, análisis discursivo, estructura material, posmodernismo	De manera general se observa el discurso en los 4 rangos en que existe: micro, meso, gran y mega discurso.
74	Defining a Research Perspective	Renata Fox and John Fox	2004	Capítulo de Libro	Organizational Discourse A Language-Ideology-Power Perspective	Poder, Analisis, Metodología, Corporación, Ideología, Analisis cuantitativo,	La introducción del libro hace referencia al tipo de análisis que se realiza en este ejemplar donde se busca comprender el uso del discurso como una herramienta de poder desde las que las corporaciones configuran el sentido, así como la ideología de quienes pertenecen a ella.
75	Introduction to Special Topic Forum: Language and Organization: The Doing of Discourse	David M. Boje, Cliff Oswick and Jeffrey D. Ford	2004	Revista	The Academy of Management Review	Lenguaje, compromiso.	Dentro de este texto se realiza un análisis de la importancia del lenguaje en las organizaciones en relación con el compromiso dentro de las organizaciones.
76	Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking	James R. Taylor, Daniel Robichaud	2004	Revista	Organization	Discurso, Conversación, Texto, sensemaking, proceso organizacional.	El objetivo de este texto radica en analizar la influencia del lenguaje tanto en el sentido del texto y de las interacciones que hace con los otros.
77	Introduction: Struggles with Organizational Discourse	David Grant and Cynthia Hardy	2003	Revista	Organization Studies	Reflexión, Metodología.	Trata de una introducción a los temas de organización y discurso.

78	Discurso y funcionamiento organizacional: el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de los Adultos.	Rogelio Mendoza Molina	2002	Tesis Doctoral	Posgrado en Estudios Organizacionales	Narrativas, Cosntrucción Social, Representaciones Sociales	Se utilizan el conocimiento de las narrativas para comprender el funcionamiento de una organización en particular, en este caso del sindicato mencionado.
79	Researching Organizational Discourse	Cynthia Hardy	2001	Revista	International Studies of Management & Organization	análisis discursivo, Metodología, Teoría	El principal objetivo de este artículo es realizar un recorrido de lo que se ha realizado en relación al estudio del discurso en las organizaciones, así como de comprender las 4 desafíos para el desarrollo de las investigaciones en este campo.
80	Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation	Loizos Heracleous, Michael Barrett.	2001	Revista	Academy of Management Journal	Cambio organizacional, Discurso, Comunicación, funcional, Interpretativo, Critico, estructural.	Dentro de este texto se busca realizar un análisis del proceso de cambio en organizaciones tecnológicas desde el discurso que desarrollan.
81	Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis	Mats Alvesson and Dan Karreman	2000	Revista	Human Relations	Análisis discursivo, metodología, estudios organizacionales	Se exponen los diferentes tipos de discursos que existen dentro de una organización tanto a nivel textual, oral, como a niveles de extensión (micro, macro y meso)
82	Discourse and the study of organization: Toward a structurational perspective	Loizos Heracleous and John Hendry	2000	Revista	Human Relations	Critica, Giddens, Interpretación, Managerialismo, Restructuración.	En este artículo se presenta la relación del discurso en el sentido estructuralista que Giddens da a la sociedad, el del lenguaje y el que conforma en este caso a la organización.
83	Discourse Analysis as Organizational Analysis	Robert Chia	2000	Revista	Organization	análisis, Estudio,	La idea de este texto es discutir brevemente sobre la necesidad de estudiar el discurso en torno a las organizaciones.
84	The Limits of discporuse analysis in organization analysis	Mike Reed	2000	Revista	Organization	Realismo critico, foucault.	Existen una serie de textos que acercan el análisis discursivo desde el punto de vista foucauldiano en torno a las organizaciones, en el texto se hace un análisis ontológico y epistemológico sobre el para concluir que es lo que se debe reforzar para el uso de este punto de vista.
Elaboración propia, con la información citada en la tabla.							

Indice de figuras

Figura 1.1 Retomada de Mintzberg, 1989	23
Figura 1.2.-Elementos del Discurso	42
Figura 1.3.-Elementos Del Discurso y su trayectoria	44
Figura 1.4.-Discurso estratégico	54
Figura 1.5.-Planteamiento de la investigación en relación con el Discurso Estratégico	54
Figura 3.1.- Fases de análisis	94
Figura 3.2.- Variables de análisis	94
Figura 3.3.-Fase arqueológica: Análisis documental	95
Figura 3.4.-Fase genealógica: Análisis de las entrevistas	95
Figura 3.5.- Discurso	96
Figura 3.6.- Contra discurso	96
Figura 3.7.- Estrategia	96
Figura 4.1- Proceso de selección. Elaboración propia con la información del Diario Oficial de la Federación, 2019.	142
Figura 4.2.-Línea del tiempo. Antecedentes del Programa Sembrando Vida (Secretaría de Bienestar, SEDESOL, Programas dedicados al campo, Agricultura, Análisis)	211
Figura 4.3.-Clasificación de las estrategias de Gobierno relacionadas a la Agricultura	215
Figura 4.4.-Elementos Del Discurso del Programa Sembrando Vida	236
Figura 4.5.-Elementos Del Discurso del Programa Sembrando Vida y su trayectoria	238
Figura 4.6.-Discurso del Programa Sembrando Vida	240

Indice de Tablas

Tabla 1.1.- Mintzberg. Personas en la Organización	21
Tabla 1.2.- Mintzberg. Mecanismos de coordinación.	22
Tabla 1.3.-Mintzberg. Parámetros de diseño.	23
Tabla 1.4.-Mintzberg. Estructura y contexto	24
Tabla 1.5.- Tipologías de Mintzberg	26
Tabla 1.6.- Tipologías de Mintzberg. Segunda parte.	28
Tabla 1.7.- Aportaciones en el estudio de las organizaciones con relación al discurso estratégico	34
Tabla 3.1.- Método genealógico en este trabajo.	87
Tabla 3.2.- Esquema de Investigación	88
Tabla 3.3.- Preguntas de la entrevista semiestructurada a los Directores de Dirección	91
Tabla 3.4.- Preguntas de la entrevista semiestructurada en campo	92
Tabla 3.5.- Preguntas de la entrevista semiestructurada a los receptores del Programa o Sujetos de derechos.	93
Tabla 4.1.-Historía de SEDESOL	100
Tabla 4.2.-Historico de programas en la Secretaría centrada en Agricultura	111
Tabla 4.3.-Histórico de programas en la SEDESOL.	115
Tabla 4.4.- Tipología de la Secretaría de Desarrollo Social de acuerdo con Mintzberg- Diversificada	123
Tabla 4.5.- Tipología de la Secretaría de Bienestar de acuerdo con Mintzberg- Híbrida (Diversificada e Ideológica)	126
Tabla 4.6.- Entrevistas en Oficinas	168
Tabla 4.7.- Contactos en Territorio de Comalcalco	168
Tabla 4.8.- Contactos en Territorio de Teapa	170
Tabla 4.9.- Entrevistas realizadas en campo	171
Tabla 4.10.- Sembradores entrevistados	171
Anexo 1.- Revisión Bibliográfica: Discurso y Organizaciones	280

Indice de Fotografías

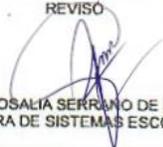
Fotografía 1.- Parcela del Sembrador	181
Fotografía 2.- Vivero con plantas de cacao	184
Fotografía 3.- Oficinas de la Secretaría en Comalcalco	186
Fotografía 4.- Tercera Unidad de Producción	187
Fotografía 5.- Vivero	189
Fotografía 6.- Tianguis Campesino	194
Fotografía 7.- Vivero San José	195
Fotografía 8.- Huerto	196
Fotografía 9.- Rol de trabajo	198
Fotografía 10.- Bio Fabrica	198
Fotografía 11.- Silla	198
Fotografía 12.- Foto grupal Vivero	200
Fotografía 13.- Mesa con productos	200
Fotografía 14.- Vivero	202

Análisis del Discurso
Estratégico: El caso del
Programa Sembrando Vida de
la Secretaría de Bienestar.




THALIA PONCE DIMAS
ALUMNA

REVISÓ



MTRA. ROSALÍA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 16:00 horas del día 1 del mes de diciembre del año 2020 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ
DR. CARLOS ALBERTO JIMENEZ BANDALA
DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: THALIA PONCE DIMAS

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



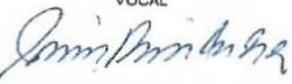
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE



DR. ANTONIO BARBA ALVAREZ

VOCAL



DR. CARLOS ALBERTO JIMENEZ BANDALA

SECRETARIA



DRA. MARÍA TERESA DEL SOCORRO
MONTOYA FLORES

El presente documento cuenta con la firma –autógrafa, escaneada o digital, según corresponda– del funcionario universitario competente, que certifica que las firmas que aparecen en esta acta – Temporal, digital o dictamen- son auténticas y las mismas que usan los c.c. profesores mencionados en ella