



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.

CAMPUS ARAGÓN

PLAN DE TRABAJO DIRIGIDO A EFICIENTAR LA OPERATIVIDAD DEL FONDO REGIONAL RHAYO XHUDI, AL NORTE DEL ESTADO DE MEXICO.

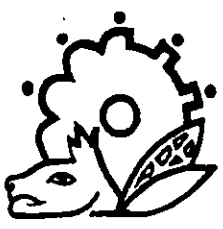
2000

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO

P R E S E N T A :
ALEJANDRO AGUSTÍN CHAVEZ

DIRECTOR DE TESIS :
M.E.R. JOSE ALFREDO LOERA ESPARZA





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	I
1. Funcionalismo y Política Social.....	1
1.1 Teoría sociológica del funcionalismo.....	1
1.2 Política social e Instituto Nacional Indigenista.....	8
1.2.1. Programas sociales gubernamentales.....	8
1.2.2. Instituto Nacional Indigenista.....	11
2. Diagnóstico General Regional.....	16
2.1 Municipio de Acambay.....	16
2.2 Municipio de Aculco.....	23
2.3 Municipio de Chapa de Mota.....	30
3. Devenir del Desarrollo del Fondo Regional "Rhayo Xhudi" 1994 – 1997.....	36
3.1 Fondo regional.....	36
3.2 Estructura organizativa, funciones y desarrollo práctico.....	43
3.3 Tipos y formas de los grupos asociados.....	59
3.4 El proceso a seguir en la dictaminación de proyectos.....	66
3.5 Análisis de los proyectos productivos.....	77
3.6 Recuperaciones.....	88
3.7 Impacto de los proyectos productivos.....	93
3.8 Recurso financiero e impacto en la operación del fondo.....	94
3.9 Tipo de planeación del fondo regional.....	98
3.10 Organización tradicional vs. Organización del fondo regional.....	100
3.11 Papel y situación del personal.....	105
3.12 La política, el INI y el fondo regional.....	108
3.13 Análisis del devenir del fondo regional.....	110
4. Plan de Trabajo para el Fondo Regional "Rhayo Xhudi" (primera propuesta)..	113
4.1 Estructura organizativa.....	114
4.2 Operatividad.....	123
4.3 Grupos asociados.....	128
4.4 Toma de decisiones.....	135
4.5 Proyectos de inversión.....	137
4.6 Recuperaciones.....	149
4.7 Vicios.....	150
4.8 Recurso humano.....	151
4.9 Política.....	153
4.10 Capacitación.....	154

5. Figura Jurídica como Alternativa del Fondo (segunda propuesta).....	156
5.1 Ventajas y desventajas de constituirse en figura jurídica.....	157
5.2 Tipos de figuras jurídicas.....	158
5.3 Figura jurídica que puede adoptar el fondo regional.....	171
5.4 Gestión y fuentes de financiamiento.....	173
5.5 Capacitación real y constante.....	176
5.6 La conducta humana en el aspecto laboral del fondo.....	178
5.7 Programa operativo empresarial.....	180
Conclusión.....	187
Índice de Gráficas.....	195
Índice de Cuadros.....	197
Glosario.....	198
Bibliografía.....	201
Anexos.	

Introducción.

Ante el umbral del siglo XXI, pueblos y naciones enteras buscan no quedar relegados de los avances científicos, sociales, humanos y económicos, con el propósito de no sucumbir en un entorno mundial de competencia pura. Sin embargo no todos los miembros de una sociedad, pueblo o nación tienen accesos a los diversos avances, principalmente del mundo occidental. Existen a finales del siglo XX sectores de la sociedad marginados, entre ellos están el sector indígena, a pesar de los relativos intentos gubernamentales (mayor intensidad a partir de (1990) de otorgarles diversos "apoyos" en nuestro país.

En México a partir del Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994 se intenta reconocer y fortalecer la sociedad indígena, por consiguiente el titular del poder ejecutivo federal resuelve crear un programa destinado directamente a los indígenas, denominado Fondos Regionales de Solidaridad para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, programa encomendado para su práctica al Instituto Nacional Indigenista, y la canalización de recursos a través de la Secretaría de Desarrollo Social.

Una de los principales objetivos de este programa es que los fondos sean autónomos, que puedan analizar, decidir y ejecutar proyectos productivos, así como el destino del mismo fondo, siempre y cuando se apege a la creación de empleos por medio del financiamiento de proyectos productivos. El Instituto Nacional Indigenista (INI) debe fungir como asesor, sin embargo en la práctica y en el caso específico de los fondos del estado de México, adopta la función de dirección total, como resultado de diversas circunstancias: por tener un control social o por falta de involucramiento de los propios indígenas del fondo.

De los cinco fondos regionales que operan en el Estado de México, se estudio al fondo regional Rhayo Xhudí, que esta ubicado al norte del estado, en la comunidad de Santa María Tixmadejé, municipio de Acambay.

La presente investigación se sitúa en el nivel de prospección y tendencia, ya que sugiere realizar algunos cambios a la forma de operar del fondo regional para mejorar su desempeño.

Los grupos asociados al fondo regional son considerados como parte principal del universo de trabajo. Cabe aclarar que son indígenas desde el punto de vista de la concepción de ellos mismos, es decir "se consideran parte de ese núcleo de población, tiene su identidad propia" y no como lo conciben personas externas: de acuerdo a ciertas características históricas , como lengua, color, vestimenta, grado de pobreza y de estudios.

El área de influencia del trabajo se compone de tres municipios ubicados al norte del Estado de México: Acambay, Aculco y Chapa de Mota.

El fondo regional "Rhayo Xhudi" que significa "Nuevo Amanecer", se crea el 18 de diciembre de 1990 y la trayectoria que ha cursado, se ha permeado de la falta de una planeación propia y de la existencia de una planeación propia del INI y para el INI; por consiguiente la vida del fondo regional se ha venido desarrollando en un ámbito de expectativa, de incertidumbre, de las necesidades que vayan surgiendo día con día, sobre todo del INI para con el fondo regional (reportes, reuniones, acarreo de gente, etc.), esto propicio carecer de un objetivo propio del fondo regional Rhayo Xhudi, de poseer principios propios, valores, una estructura organizativa y operativa acorde a sus necesidades.

Cuando no se cumple la función que a cada sector le corresponde dentro de la misma se limita el desarrollo y desenvolvimiento de algunos de los demás sectores, ocasionando un desequilibrio social y económico. Para el caso del programa de los fondos regionales, no se ha permitido cumplir su función: que los propios socios participen, decidan y actúen en pro de sus comunidades; esto por que de alguna manera el INI ha estado intentando realizar la función del fondo, pero sin dejar que éste la lleve a cabo; acción por la cual los participantes del fondo no tienen claro la razón del ser del fondo, de ellos, pues no le encuentran sentido a su función.

También al interior del fondo se han dado diversas situaciones, ha venido operando a través del ensayo y error, lo cual ha implicado desgaste de recursos humanos, altos costos económicos y tiempo; se hacen palpables muestras de inconformidad al interior del equipo técnico (personal), incomodidad e inclusive de depresión, originado por que no se sabe a ciencia cierta a donde se va, si sirve lo que cada cual realiza; toda esta gama origina una confusión total y un ambiente de trabajo tenso; el esfuerzo realizado por los integrantes a nivel del personal del fondo, no es reconocido y valorado: todo esto aunado a la falta de criterios de selección de grupos u organizaciones asociadas al fondo, trae consigo el financiamiento de proyectos generados espontáneamente, por lo general malos técnicamente, generando fracaso del mismo, endeudamiento de los indígenas y mayor pobreza; los proyectos aprobados han estado respondiendo en su mayoría a la satisfacción de ideas personales y no a una necesidad colectiva de la gente y del desarrollo comunitario.

De manera general el objetivo del fondo regional es fortalecer los proceso de organización en las comunidades indígenas con la finalidad de que éstas sean interlocutores de las acciones gubernamentales en la definición de acciones y obras destinadas a su propio desarrollo. El fondo esta integrado y dirigido por indígenas de la región, a través de una Asamblea general de delegados y del nombramiento de un consejo directivo emanado de los integrantes de el asamblea general. Existe un equipo de técnicos llamados modulo de apoyo, quienes son individuos con ciertos conocimientos y son contratados por el consejo directivo para facilitar su trabajo y el del fondo en sí. Funge como asesor y facilitador del fondo un representante del I.N.I. conocido dentro de la estructura como Secretariado Técnico.

El fondo canaliza sus actividades a organizar a grupos y comunidades, para que sean sujetos de financiamiento para proyectos productivos, dando soluciones coherentes y articuladas a problemas específicos. El proceso inicia con una solicitud de apoyo por parte de un grupo o una comunidad al fondo regional, se realiza reuniones, se hace una visita técnica para supervisar si se cuentan con las condiciones mínimas para desarrollar determinado proyecto, el consejo directivo hace una relación de las peticiones con cierta probabilidad de éxito, la da a conocer a la asamblea general de delegados para su aprobación, siendo positiva el dictamen de la asamblea se elabora un expediente técnico y un convenio que firman tanto el consejo directivo como el grupo en específico al momento del financiamiento. Una vez puesto en marcha el proyecto se da seguimiento por parte del consejo directivo y modulo de apoyo con al finalidad de ir resolviendo los problemas o asesorar al grupo para que mejoren su trabajo, evitando así las posibilidades de que el grupo fracase y no pague el crédito.

Observando y viviendo que el fondo regional Rhayo Xhudí no posee un plan que se apegue a las necesidades y condiciones prevalecientes del fondo, que pretenda integrar la diversidad de los proyectos a financiar como de los ya financiados, inexistiendo líneas de acción definidas, careciendo de adecuados criterios para decidir eficazmente sobre el financiamiento de los proyectos englobando desde la estructura y recepción de las solicitudes para el financiamiento hasta las políticas y mecanismos para la recuperación del capital y de igual forma al no brindar los elementos y herramientas necesarias para que poco a poco los indígenas vayan tomando el timón del fondo regional y puedan decidir sobre bases más firmes sobre el futuro y desarrollo de sus pueblos y regiones, se penso en crear un Plan de Trabajo, plan a lo mejor muy general, pero dada la urgencia y necesidad pretende disminuir las carencias existentes. El plan contempla dos alternativas con relación a la situación que guarda actualmente el fondo: una eficientando mejor los recursos con que cuenta bajo el esquema de trabajo dirigido por el INI y la segunda a través de la adopción de una figura jurídica legal, que a la vez permita independizarse del INI, siguiendo un esquema de trabajo propio.

Se entiende como parte del plan, el análisis del o los procesos de un todo sobre la base de la elaboración de un diagnóstico, donde a través de éstos estudios se realizan diseños de modelos donde se plantea que se quiere, cuándo, cómo, con quién, con cuánto, y que el producto de lo antecedido bajo la forma de documento viene a ser el plan.

La elaboración del plan se basa en la concepción de que si las partes que integran al fondo regional, asumen sus responsabilidades, trabajan y funcionan coordinadamente y se interrelacionan a través de la realización y ejecución conjunta de un plan definido, el fondo regional puede disminuir considerablemente sus problemas y tendrá mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

El poseer un plan definido representa ya un cincuenta por ciento de éxito de la empresa, el otro cincuenta por ciento lo contempla una adecuada ejecución del mismo, su seguimiento y control.

La tendencia del plan esta dirigida a la conformación del fondo como una empresa, donde los indígenas sean patronos y dirijan el rumbo de ésta.

Por la cercanía del estado de México con el distrito Federal, existe una migración alta de población indígena a esta ciudad y a otras más como son Toluca, San Juan del río Querétaro; en las cuales se tienen que emplear en diversos oficios, así como adoptan costumbres externas a las de ellos, aprendiendo a coexistir en un mundo de competencia, de mercado. Partiendo de la realidad de que la mayoría de la población indígena (mayor de 12 años) vive en esta clase de mercado y competencia, mejor que la realicen en su región pero con otro enfoque a través del fondo regional como empresa, donde haya un impacto social y económico, donde exista un objetivo claro, principios y consenso.

La investigación del presente trabajo ofreció durante su desarrollo diversas ramas interesantes a estudiar, sin embargo, fue necesario centrarse en el objetivo, realizar un plan de trabajo a pegado a las condiciones presentes en que se desenvuelve el fondo regional Rhayo Xhudí.

Las formas y los medios para obtener información para este trabajo de análisis propositivo será a través de dos medios:

a) Documental.

Esta investigación documental se caracteriza por el acopio de información mediante la selección, análisis, anotación y crítica de manuscritos, impresos o documentos relacionados al tema de estudio. La información documental se refiere a todos aquellos documentos que pueden servir como instrumento de investigación.

Existen documentos públicos que resumieron información masiva sobre población, aspectos económicos, naturales, organizativos y sociales, tales como censos, archivos, registros de instituciones gubernamentales o privados.

Las fuentes para acopiar este tipo de información documental fueron: Biblioteca, El Archivo del INI y del fondo regional.

b) De Campo.

Se refiere a la presencia física en el lugar de estudio, dicha investigación de campo consto de la observación y de la interrogación.

1.- Observación. Se refiere a los datos obtenidos de la realidad a través de percibirlos.

2.- Interrogación. La interrogación ofreció los datos que la observación no puedo obtener, ya que se pregunto sobre proyectos, formas de organización, planes, sentimientos, ideologías, de la forma de operar del fondo regional y del INI a varias personas socias del fondo (entrevista) y a los grupos asociados al mismos fondo

regional (encuesta). Para ambos casos se utilizó el cuestionario como instrumento de apoyo. Dada la necesidad de información a obtener y el tema a tratar, se aplicaron cuestionarios abiertos y cerrados.

Una parte de esta investigación de campo se aplicó a informantes clave, es decir, a personas que por su extrema relación con el fondo ofreció información de gran utilidad, como: la delegada estatal del Instituto Nacional Indigenista, el secretariado técnico del INI, el conejo directivo y algunos servidores públicos (presidentes municipales, instituciones educativas relacionadas con el fondo regional).

Con base a esta metodología la investigación intento basarse más en la actividad de campo, ya que fue quien brindo la mayor cantidad de elementos de análisis, dado que existe escasez de información a cerca de los fondos regionales y en particular del fondo regional "Rhayo Xhudi".

Con respecto a la Perspectiva de Análisis y dada la intención y tipo del tema, no existe una sola perspectiva de análisis, sino la suma de varias, así fue necesario un análisis "descriptivo" donde se muestra las características que componen al fondo regional "Rhayo Xhudi", pero a su vez se realizó un análisis "Explicativo" el cual detalla lo que realiza cada una de las partes del fondo y de los procesos que se desarrollan en su interior; por último se aborda un análisis de "prospección y tendencia", es decir, si ciertas condiciones en la forma de operar, de tomar decisiones, de desarrollo del fondo regional se modifican, va a mejorar su situación. Con el análisis de prospección y tendencia se intenta demostrar que un reordenamiento estructural, operativo, administrativo, de ejecución y control a través de un plan de trabajo definido se logrará elevar la optimización, crecimiento y desarrollo del fondo regional "Rhayo Xhudi".

Con el análisis descriptivo se intenta tener un mayor conocimiento del fondo regional, se pretende describir las características más importantes del mismo en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo.

Los estudios diagnósticos como en este caso que nos atañe del fondo regional, tienen carácter predictivo cuando se proponen pronosticar la realización de ciertos hechos. En este caso tiene carácter correctivo ya que se propone estimular, atenuar o eliminar los efectos.

Respecto a la organización del contenido del trabajo, se compone por una introducción donde se ofrece un panorama general del trabajo, explica la metodología utilizada y del capitulado del trabajo. El desarrollo del trabajo esta dividido en dos partes: la primera enfocada al levantamiento de un diagnóstico del fondo, y que ocupa los tres primeros capítulos. La segunda parte cuya finalidad es dar alternativas a los resultados del diagnóstico para mejorar el funcionamiento del fondo regional, se hace en el capítulo cuatro una primer propuesta basada en la relación estrecha del fondo con el I.N.I., en el capítulo cinco se realiza la segunda propuesta, encaminada a como puede funcionar el fondo regional rompiendo la relación I.N.I.- fondo, a través

de la adopción de una figura jurídica y de un esquema de trabajo específico; se presenta un conclusión final donde se asienta mi punto de vista acerca de si lo inicialmente planteado se cumple o no, si el funcionalismo y la planeación son o no determinantes en el desarrollo del fondo, de sus asociados y de su personal.

El primer capítulo hace referencia a la importancia del funcionalismo, mismo que es adoptado como marco teórico, así también se señala a la Planeación como una forma necesaria para minimizar riesgos y optimizar recursos. En el segundo capítulo se describe las condiciones existentes de los tres principales municipios donde opera el fondo, sobre todo en materia de aspectos, geo-físicos, sociales y económicos. El tercero hace referencia a como se ha venido desarrollando el fondo durante el período 1994-1997, se estudia su estructura organizativa, la forma como realiza su procedimiento para otorgar créditos o apoyos, se describe la caracterización de los grupos asociados, se hace un análisis de los proyectos productivos y del aspecto financiero, así también se analiza la situación del personal que labora en el fondo. Los capítulos dos y tres representan en conjunto el diagnóstico del fondo regional. En el capítulo cuatro se propone como puede funcionar el fondo conjuntamente con el I.N.I., mejorando su estructura organizativa, su forma de operar y de las recuperaciones entre otros. El capítulo cinco es una segunda propuesta del funcionamiento del fondo, pero de manera independiente, definiendo una visión y misión propia, adoptando una figura jurídica e implementando un programa operativo empresarial.

Capítulo 1. Funcionalismo y Política Social.

1.1. Teoría Sociológica del Funcionalismo.

El presente marco teórico se sustenta principalmente en dos cuestiones: la primera a través del enfoque de la teoría sociológica del "funcionalismo", pero utilizado desde el punto de vista que lo hizo Robert K. Merton (funcionalismo relativo) y Talcott Parsons (estructural-funcionalismo); la segunda por medio del Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD).

Estas dos maneras de enmarcar el presente trabajo esta dado porque existe alguna correlación importante entre ambas para un desarrollo más equilibrado de los programas gubernamentales y específicamente del programa de Fondos Regionales de Solidaridad, haciendo énfasis en el fondo regional "Rhayo Xhudi".

Antes de tocar el punto de vista de Robert K. Merton y Talcott Parsons, es necesario tratar de manera breve los inicios de esta corriente teórica.

Bronislaw Malinoski es considerado como el padre del funcionalismo, pues cree que la sociedad debe ser estudiada y analizada al interior de la misma y por si misma, teniendo en cuenta el papel desempeñado por cada fenómeno en el todo social. La finalidad de su método es la cultura en si de la sociedad, esto es, lo vivido de la vida por los individuos. Malinoski describió su método así: "El análisis funcional de la cultura parte del principio de que en todos los tipos de civilización cada costumbre, cada objeto material, cada idea y cada creencia cumple con una función vital, tiene una tarea que desempeñar, representa una parte indispensable en una totalidad orgánica".¹ Esta manera de pensar lo llevo a lo absoluto la forma global de la existencia social, donde se excluyen de ella las contradicciones internas. Las dos décadas comprendidas entre 1940 y 1950 constituyeron el mayor apogeo del funcionalismo estructural y el inicio de su decadencia.

El padre del funcionalismo tenía la idea de que la sociedad o la vida colectiva de las personas tiene su fortaleza y raíz, en su cultura, en la cual, cada parte de la misma cumple con una función específica e importante; concatenándose esas partes se daba origen a la razón de ser del grupo o sociedad y de su cultura misma.

Con este antecedente Robert K. Merton señala que el análisis funcional posee tres postulados:

1. - Unidad Funcional de la Sociedad; en donde cree que todas las partes que componen al sistema social (Malinoski, lo denominaba el todo social) funcionan juntas sin producir conflictos persistente que no puedan resolverse ni reglamentarse.

¹ Fougeyrolas, Pierre. Ciencias Sociales y Marxismo. Fondo de Cultura Económica, México 1984, p.83

2. - Funcionalismo Universal; sosteniendo que todas las formas sociales o culturales estandarizadas tienen funciones positivas.

3. - Indispensabilidad; se establece que todo elemento de la vida social es indispensable para cumplir con una función indispensable a su vez, lo que implica que ningún otro elemento podría desempeñar tal función.

Sobre la base de estos postulados, en el fondo regional "Rhayo Xhudí" y al interior del mismo, las diversas partes que lo conforman, sus ideas y creencias cumplen una función específica e importante en el desarrollo y operatividad del mismo. Cuando una o varias partes no cumplen como es debido con sus actividades es limitado el buen proceder del fondo regional en general.

Haciendo referencia más directa con los postulados que señala Merton, y específicamente al de indispensable, se entiende que el papel que desempeñan los indígenas en la organización del fondo regional es de trascendencia, pues si no existieran, el fondo regional no estuviera, solamente ellos pueden cumplir con la función que les corresponde, estos es, los técnicos asesores del fondo, las dependencias involucradas directa o indirectamente en ellos, no pueden cumplir con el papel de los indígenas, ya que carecen de esa identidad que caracteriza a los grupos étnicos, tampoco son originarios del lugar. De la misma manera el caso es el mismo con los técnicos asesores, son ellos quienes deben facilitar los trabajos de los indígenas a través de sus conocimientos más técnicos y profesionales, los ciudadanos indígenas no lo pueden llevar a cabo, no porque no deban, sino porque hasta el momento carecen de los elementos técnicos necesarios, así como la preparación educativa; de igual forma la labor que realiza el Instituto Nacional Indigenista como instancia ejecutora del Programa de Fondos Regionales y por medio de su conducto se canalizan los recursos a los grupos y comunidades asociados al fondo regional, no puede ser sustituida y ejecutada por los campesinos, ni por los técnicos asesores del fondo, dado que no pueden cumplir con dos funciones a la vez, parte y juez.

En lo referente a la particularidad con que trata al funcionalismo, Talcott Parsons considera que para operar el sistema social se debe obedecer a cuatro cosas:

- 1.- "Búsqueda de Objetivos", que revelaría que el sistema social sólo existe por relación a ciertas finalidades.
- 2.- La "Estabilidad normativa", que implica la aceptación por los miembros de la sociedad de un conjunto de valores comunes;
- 3.- La "integración" de los individuos del sistema social, que asegura la coordinación necesaria entre los diversos elementos de la sociedad, y
- 4.- La "adaptación" que permite al sistema responder a las dificultades de origen externo e interno."²

² *idem* p.p. 86-87

A partir de lo antecedido, el fondo regional visto como un pequeño sistema social, se subdividiría en subsistemas: sus políticas operativas y de funcionamiento correspondería a la *búsqueda de sus objetivos* tanto como programa social gubernamental como por si mismo; la estructura de los grupos y comunidades asociados a la *estabilidad normativa*; su estructura jurídica a través de su reglamento interno y su contraloría social a la *integración* y su estructura económica a la *adaptación*.

La estrategia que utilizo Parsons de análisis parte de considerar al actor social, no como un individuo racional, libre y calculador, sino como un individuo en situación, es decir como un ser condicionado por su entorno físico, cultural y por su propio sustrato biológico pero dotado de cierta autonomía decisoria. Así para Parsons la célula mínima del tejido social no es el actor, sino su acción, denominando a esto *acto - unidad*. La acción entonces es en realidad, interacción. En otras palabras, toda acción que, por implicar a otros, deviene interacción es percibida como acción desde una posición social. Con base en esto, las posiciones sociales o status se presentan en las sociedades estrechamente entrelazadas formando sistemas de interacción; que es igual a constituir la estructura social. En resumen, la acción es percibida como resultado del entrecruce de psicología, cultura, sustrato orgánico y estructura social.

El sistema social para Parsons es un conjunto de roles institucionalizados (instituciones es igual a procesos cristalizados: como resultado de un proceso, por tanto, algo creado y susceptible de re - creación). Turner sintetiza los pasos de este proceso de institucionalización: "1) Actores, diversamente orientados, entran en situaciones en las que deben de interactuar. 2) La manera en que los actores están orientados es reflejo su estructura de necesidades (biológicas y psicológicas) y del modo que ésta ha sido alterada por la internalización de las pautas culturales. 3) Por medio de procesos específicos de interacción - incluyen roles, negociación de roles e intercambio - emergen normas a medida que los actores adaptan, los unos a los otros, sus orientaciones. 4) Tales normas emergen como modo de adecuar, recíprocamente las orientaciones de los actores, pero, al mismo tiempo están circunscritas por las pautas culturales generales. 5) A su vez, estas normas regulan la interacción subsiguiente, dándole estabilidad. Es a través de este proceso como las pautas institucionalizadas son creadas, mantenidas y alteradas. Cuando las interacciones se institucionalizan, puede decirse que existe un sistema social. Una vez surgido, y para mantenerse, un sistema social debe tener a una suficiente proporción de sus actores componentes adecuadamente motivados a actuar de acuerdo con los requerimientos de su sistema de roles, por un lado, y por el otro, debe evitar adherirse a pautas culturales que o bien fracasan en definir un mínimo de orden o que hacen a los individuos peticiones imposibles generando en consecuencia desviación y conflicto. Es decir, para subsistir un sistema social debe procurar cierta coherencia de su estructura con los sistemas de la personalidad y de la cultura. Básicamente los mecanismos de fomentar esa integración son: la

socialización y el control social. ³ Así los requisitos funcionales denotan la estructura de la situación en que la acción tiene lugar.

Para que una sociedad pueda sobrevivir, es necesario contar con unos requisitos, mismo que su pueden adecuar y aplicar al fondo regional: debe disponer un método adecuado para relacionarse con su entorno; poseer un proceso que regule la relación entre los sexos, hombre y mujeres deben poseer las misma oportunidades para interactuar; disponer de una diferenciación adecuada de roles, así como un mecanismo apropiado para asignar personas a esos roles. En toda sociedad existen actividades que requieren ser realizadas y la sociedad debe construir ciertos roles que permitan realizar esas actividades. La forma más importante que adopta la diferenciación de roles es la estratificación social. Dicha estratificación cumple varias funciones, entre ellas asegurar la buena disposición de las personas a asumir las responsabilidades que entrañan las posiciones altas, asegurar la estabilidad del sistema social (en este caso del fondo regional); otro, requisito funcional es la existencia de un sistema de comunicación adecuado.

Desde el punto de vista estructural – funcional el sistema cultural es importante para el mantenimiento de la cohesión social. Los valores comunes constituyen un baluarte frente a la posibilidad de un conflicto continuo en el seno de la sociedad.

Una sociedad estable, de importancia crucial para los funcionalistas estructurales, es posible por el hecho de que los actores operan con orientaciones comunes. Así, también, la sociedad necesita tener un conjunto compartido y articulado de metas. Si las personas persiguieran muchas metas diferentes e inconexas, el caos haría imposible la existencia de la sociedad. Por último es necesario contar con un sistema normativo que regule los medios para alcanzar las metas

Después de haber tocado la teoría sociológica del funcionalismo toca el turno a la "Planeación", considerada ésta como instrumento de desarrollo. Al igual que en el punto del funcionalismo, es necesario, en el caso de la planeación, saber cómo se ha venido desarrollando de manera general en el país.

En el período del porfiriato la planeación se caracterizo por establecer políticas encaminadas a permitir y facilitar la penetración capitalista extranjera, ésta como respuesta a los favores que recibió el general Porfirio Díaz. Así, el capital norteamericano necesitaba exportar de México las materias primas urgentes a sus industrias, el cumplimiento de este objetivo, intensificó la explotación de la sociedad campesina mexicana, apoyada en gran parte por los latifundistas nacionales y también por el clero. Estando ya en nuestro país la expansión imperialista estadounidense y para favorecerla más en sus intentos de llevarse materias primas para la operación de sus industrias, los períodos de gobierno del general Díaz

³ Jiménez Blanco, José. "Teoría Sociológica Contemporánea". Editorial Tecnos, Madrid 1978 p. 125-126

accedieron a la construcción de ferrocarriles. Los contratos que firmó Díaz con los gobiernos de Estados Unidos e Ingleses obligaron a México a favorecer a los inversionistas extranjeros con el pago de dinero por cada kilómetro de vía construido; a cederles los derechos de explotar y usufructuar gratuitamente las tierras indispensables para la construcción de las vías férreas y autorizar a los capitalistas extranjeros la utilización de las poblaciones cercanas a sus obras con salarios muy mal pagados. Con la construcción de la estructura ferrocarrilera permitió seguir explotando las minas. Aunada a toda esta planeación que seguía Porfirio Díaz para mantenerse en el poder, se sumaron las facilidades para que compañías extranjeras buscaran y explotaran terreno petroleros de la nación a través de grandes oportunidades establecidas por el gobierno mismo por medio de concesiones. También la industria textil se desarrolló pero en favor de los extranjeros, principalmente franceses y españoles.

No es sino hasta por los años treinta cuando el país la considera necesaria para orientar y promover, de acuerdo con las condiciones de cada momento, las transformaciones sociales que la constitución señala. En 1930 la ley de planeación considera la necesidad de inventariar los recursos naturales del país y reorganizar la actividad económica y social; en 1934-1940 la ley de planeación se encamina a realizar un cambio estructural que la sociedad demandaba, en el período 1953-1958 a través del programa Nacional de Inversiones Públicas se utilizan las cuentas nacionales para fijar metas de crecimiento, dado que ya se disponía de más y mejores instrumentos estadísticos y conceptuales, a su vez en planeación regional se consideró la planeación de cuencas hidrológicas que abarcaban varios estados, se tiene así a las cuencas del Lerma y Papaloapan; con los Planes de Acción inmediata y Desarrollo Económico y Social, en los períodos de 1962-1964 y 1966-1970 respectivamente, se establecen lineamientos para la inversión pública y estímulos al sector privado. Es en la década de los 70's cuando se organizan Unidades de programación en todas las secretarías de Estado, departamentos y principales entidades paraestatales, permitiendo avanzar en la base administrativa de la planeación, comenzando con esto la elaboración de los planes, diseñados para ámbitos sectoriales o intersectoriales específicos.

Recordando que uno de los resultados de la revolución mexicana de 1910 fue la creación de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos promulgada en 1917, en la cuál se enmarcaron los derechos y obligaciones de todos los mexicanos, y expreso a través de sus capítulos y fracciones un tipo de planeación permanente, específicamente en materia de planeación ésta se señala en su artículo 26, el cual dice:

“El Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía, la independencia y democratización política, social y cultural de la nación”.

En 1983 al inicio del sexenio presidencial del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, en respuesta al anterior artículo de la Constitución Mexicana, se comienzan a poner las bases para la estructura del "Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD)", donde considera que en México, la respuesta a las demandas de la población por participar en la conducción política del desarrollo de una forma ordenada y previsoras y con una amplia participación de los grupos sociales es el establecimiento definitivo de la planeación. Así también se considera que la permanencia de un sistema de planeación requiere del fortalecimiento de los canales y mecanismos de comunicación entre los organismos de planeación, entre el sector público, privado y social y, en general, de los grupos organizados de la sociedad que participan de diversas formas en la vida nacional. "El modo de trabajo deberá permitir la articulación de las principales decisiones de los diversos grupos sociales, a través de un conjunto de relaciones tanto administrativas como funcionales, llevar a cabo conjuntamente actividades encaminadas al logro de los objetivos y metas de los planes y programas generados en el mismo".⁴ El SNPD se crea con el propósito de dar respuesta al compromiso de organizar las actividades de gobierno pero con una amplia participación de la sociedad en general.

Se promueve, se adecuan y se incorporan los principios del desarrollo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el último mes de 1982, estos principios tienen su expresión en los siguientes artículos:

Artículo 25 " Se establece y ordena, de manera explícita, las atribuciones del Estado en materia económica siempre referidas al interés general y limitadas por la propia Constitución y las leyes. Con ello se afirma el principio de la rectoría del Estado y se hace consistente con los instrumentos de la política económica y de la estrategia de desarrollo. Se consignan explícitamente al sector social, privado y la necesidad de crear condiciones favorables para su desenvolvimiento...

El artículo 26, es la esencia del SNPD, el cual dicta que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación. Los fines del proyecto nacional contenidos en la constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal...

Las nuevas fracciones XIX y XX que se adicionan al artículo 27 introducen el concepto de desarrollo rural integral, así como las condiciones para una impartición expedita de la justicia agraria y el fortalecimiento de la seguridad jurídica en el campo.....

⁴ SPP. Antología de la planeación en México 1917-1985. Vol. 17. p.9

El artículo 28 se adecua al concepto de práctica monopólica, sin restarle fuerza a la prohibición anterior de los monopolios, para adecuar la regulación de la concentración y los nuevos fenómenos del oligopolio y para evaluar las consecuencias de la acción de las empresas en el bienestar de los ciudadanos".⁵

De acuerdo con el SNPD la planeación no debe ser sólo indicativa, ni puede nuestro régimen de libertades aceptar una planeación autoritaria o centralizada, para que la planeación sea funcional debe precisar la estrategia y los instrumentos que serán utilizados para enfrentar las diversas situaciones económicas y sociales del país, así como los mecanismos de participación y las responsabilidades de los diversos grupos sociales que intervienen.

De acuerdo con la ley de planeación de enero de 1983, "la Planeación Democrática se encuentra normada por los siguientes principios:

- La preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo que la constitución establece; y la consolidación de la democracia como sistema de vida, fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo impulsando su participación activa en la planeación y ejecución de las actividades del gobierno.
- La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría en todos los aspectos, de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria.
- El respeto irrestricto de las garantías individuales y de las libertades y derechos sociales y políticos;
- El equilibrio de los factores de la producción que proteja y promueva el empleo, en un marco de estabilidad económica y social".⁶

El primer producto que lleva implícito los principios y normas que establece el SNPD y el artículo 26 constitucional, fue el Plan Nacional de Desarrollo, el cual se ha venido estructurando bajo estas características desde el período presidencial del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado hasta el presente sexenio; así actualmente y teniendo su génesis en la etapa del Lic. Carlos Salinas de Gortari nace el Programa Nacional de Fondos Regionales para el desarrollo de los pueblos indígenas, dicho programa es producto del SNPD y de la política social del PND 1989-1994 y 1995-2000; y de la coordinación tanto global, sectorial y estatal del gobierno. La ejecución del programa esta en manos del órgano federal que posee mayor conocimiento sobre cuestiones de indígenas: el Instituto Nacional Indigenista, mismo que tiene representaciones estatales, y en cada uno de los cuales como a nivel nacional deben regirse y seguir los principios de la planeación.

⁵.- SPP. Antología de la Planeación en México 1917 - 1985. Vol.10 p. 149-150

⁶.- op. cit. p. 21-22

El principal objetivo que persigue la institución de los fondos regionales es combatir la pobreza extrema, característica inherente en los asentamientos donde se ubican, a través de la inyección de capital en sus regiones, en donde de acuerdo a sus necesidades propias, sean ellos mismos quienes las ataquen o satisfagan a través de la implementación de "proyectos productivos o de inversión", nacidos desde el consenso interno de sus comunidades.

Así, los fondos regionales tienen autonomía para que ellos mismos definan, programen y ejecuten los proyectos que consideren tendientes a mejorar las condiciones de vida de sus regiones.

En este sentido el Instituto Nacional Indigenista, a través de sus delegaciones estatales, de sus centros coordinadores y de sus unidades operativas, deben orientar, acompañar, apoyar y asesorar los procesos organizativos de los fondos regionales; siempre dándole pauta para que sean las propias organizaciones y comunidades indígenas asociadas al fondo regional las que decidan sobre sus proyectos, sus recursos y por lo tanto sobre el desarrollo y futuro de sus pueblos y regiones.

Los fondos regionales enmarcados dentro del SNPD y del PND acatan la premisa de lograr una participación social, puesto que se trata de mejorar las condiciones de vida de una población y no de unos cuantos; porque para que los fondos funcionen deben representar verdaderamente el sentir de todos sus socios.

El funcionalismo como corriente teórica se aplicara a la presente investigación. El funcionalismo tiene dos interpretaciones principales para el presente trabajo, desde el punto de vista de función se refiere a la aportación que una parte hace a un todo, por ejemplo a una sociedad o una cultura; desde el punto de vista funcional, se refiere frecuentemente a la importancia de la integración de las partes en todos o lo que es casi lo mismo, a la interdependencia de las partes.

1.2. Política Social e Instituto Nacional Indigenista.

1.2.1. Programas Sociales Gubernamentales.

La concepción, elaboración, estructuración y ejecución de los diversos programas sociales llevados a cabo en nuestro país en los diversos períodos presidenciales, responden al objetivo de combatir la pobreza extrema en sus diferentes niveles, ubicaciones geográficas, estratos sociales y tipos de población, todo esto a través de la política social enmarcada en los Planes Nacionales de Desarrollo.

Se han estructurado y ejecutado a lo largo del tiempo del país, programas encaminados a satisfacer las políticas sociales, del sector salud, de educación,

seguridad social, de generación de empleos, de capacitación, de vivienda, de servicios básicos, entre otros. Desgraciadamente la forma de ejecutar estos programas en los sexenios pasados no siempre ha sido la adecuada, creando en la mayoría de la población receptora una fuerte dependencia a los mismos, desarrollándose y expandiéndose el concepto de "Paternalismo", entendido como "dar con facilidad y sin pedir nada a cambio", de ahí que ahora en la década de los noventa cuesta cada día más esfuerzo trabajar con la población beneficiada, con la gente de las comunidades, de los municipios y de la nación, pues tiene la concepción de que todo lo que viene del gobierno es regalado, y ahora que se pretende lograr un mayor compromiso de la población, de mayor participación, de mayores responsabilidades en los programas que se llevan a cabo en sus regiones no existe una respuesta acorde a las necesidades y a las líneas de acción que pretenden los gobernantes.

Muchos de los programas sociales que han fracasado en la realidad y lejos de las estadísticas convenencieras, son que se han manejado como estrategia política por diversas instancias que tienden a alcanzar el poder de determinadas entidades federativas o de la propia nación, es decir, los apoyos que inicialmente se concibieron y se programaron para llegar a los diversos sectores de la población, sin tanta dificultad, solamente cumpliendo con las normatividades específicas, se condicionan por algunos a las mayorías. Todo esto trae consigo otros problemas como desviación de los recursos.

Con todo lo mencionado no pretendo decir que de manera general todos los programas sociales gubernamentales estén mal, simplemente que no han impactado lo necesario como debería de ser, es más, los programas sociales como tales, en su mayoría son excelentes, el problema reside en la forma de ejecutarlos y de quien los ejecuta.

Anteriormente han existido algunos programas que han logrado un impacto positivo en la población, actualmente uno de los mejores que puedo considerar es el Programa Nacional de Fondos Regionales canalizado a los grupos étnicos del país, pero no escapa a los vicios que han sufrido programas anteriores, algo de esto se tratará para el Estado de México en el inciso correspondiente al Instituto Nacional Indigenista.

En cada Plan Nacional de Desarrollo un punto importante, indispensable y de interés general es la Política Social, a partir del cual se emanan los diversos programas sociales. En el presente sexenio 1995-2000 el objetivo de la política de desarrollo social consiste en "propiciar y extender las oportunidades de superación individual y comunitaria tanto en la vida material como en la cultural, bajo los principios de equidad, justicia y pleno ejercicio de los derechos y garantías constitucionales. La multiplicación de oportunidades debe trascender el origen étnico y social, la ubicación geográfica y la condición económica de cada mexicano. La política integral de desarrollo social del Gobierno de la República contribuirá a lograr

una mayor justicia social con la superación de los rezagos, corrigiendo las imperfecciones del mercado, dando impulso al empleo, promoviendo la transferencia de recursos a los individuos que carecen de condiciones básicas para su progreso, y alentando una mejor distribución del ingreso y la reducción de la desigualdad económica entre las personas y las regiones.⁷

Para alcanzar el objetivo antes señalado el gobierno establece estrategias y líneas de acción, en este caso a través de cinco: ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios básicos; promover el desarrollo equilibrado de las regiones; armonizar el crecimiento y la distribución territorial de la población; privilegiar la atención a los grupos y las zonas con mayor desventaja económica y social, y construir una política integral de desarrollo social orientada por los principios del nuevo federalismo

En el punto de ampliar y mejorar la calidad de los servicios básicos sus retos son mejorar la educación, la salud, la vivienda, aumentar la productividad y los ingresos reales de las personas y las familias; en la promoción del desarrollo equilibrado de las regiones, se hace énfasis en el desarrollo regional, desarrollo urbano y a la reforma agraria; en armonizar el crecimiento y distribución territorial de la población, se enfoca a la familia y mujer, reducir el crecimiento demográfico, fortalecer la familia y mejorar la condición de la mujer, distribuir mejor la población, evitar la migración masiva y constante, y alcanzar el desarrollo sustentable en las regiones; en el punto de privilegiar la atención a la población con mayor desventaja económica y social, se menciona lo siguiente: a través de una estrategia integral la cual permita proporcionar servicios básicos a la población promueva su participación en actividades que incrementen su productividad y sus ingresos, se lograra erradicar la pobreza y la marginación social, esto es, "la integración social alude al compromiso de crear condiciones para la participación de todos los grupos sociales en los beneficios del desarrollo, compromiso que fortalece la identidad y la unidad nacional y acredita una relación estrecha con la democracia participativa."⁸

Para superar la pobreza extrema, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 señala que la incapacidad que tienen los individuos de generar el ingreso de manera permanente que les permita satisfacer sus necesidades básicas, es expresión manifiesta de la pobreza. La aplicación de acciones en educación, salud, alimentación y vivienda, dirigidas a grupos de alta vulnerabilidad para mejorar sus condiciones de vida, aprovechando la organización social y ciudadana, será la política de superación de la pobreza. Las líneas de acción que marcaran el rumbo de la política de combate a la pobreza será la provisión de servicios básicos, el apoyo al empleo y la producción.

Particularmente los fondos regionales son uno de los programas en los cuales se llevan implícitos los manifiestos anteriores, pues son producto de esa política

⁷ Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. México, D.F. 1995, p. 83

⁸ *Ibid.* p. 112

social generada en el sexenio pasado y que el presente le ha dado seguimiento, en este programa se pretende dar impulso al empleo, se transfieren recursos, obligaciones y responsabilidades, y se alienta a una mejor distribución del ingreso. Pero en la realidad el fondo regional "Rhayo Xhudi" carece de una autonomía para cumplir sus funciones, por la dependencia relativa con el INI, por carecer de conocimientos técnicos y por carecer de experiencia en la dirección de una obligación.

1.2.2 Instituto Nacional Indigenista.

El desarrollo de este punto se tratará a través de dos contextos; el primero es una visualización de manera general del Instituto Nacional Indigenista (INI), señalando sus objetivos y su trayectoria; el segundo es un punto de vista del INI en el Estado de México, analizando su trayectoria en dos periodos: 1990 a 1995 y de 1996 a 1997, lapsos de tiempo que parten del inicio del programa de fondos regionales (1990) y la dirección a su particular manera que le han dado los responsables en su momento de esta dependencia federal en el Estado de México.

1.2.2.1. Génesis y trayectoria general del Instituto Nacional Indigenista.

De acuerdo a la Secretaria de Programación y Presupuesto, el Sistema Nacional de Planeación Democrática se apoya en una estructura institucional, que en distintos niveles de operación define responsabilidades claras para todos los participantes, y cuenta con una infraestructura básica para su funcionamiento general. Así, la estructura institucional del sistema esta integrada por las dependencias y entidades de la Administración Pública, por los organismos de coordinación entre la federación y los estados y municipios.

El Instituto Nacional Indigenista se crea el 4 de diciembre de 1948, como organismo público descentralizado del gobierno federal encargado de diseñar e instrumentar la política gubernamental hacia los pueblos indígenas de la República Mexicana. De acuerdo a la ley que lo crea, tiene personalidad jurídica propia y puede desempeñar las siguientes actividades:

- I. Investigará los problemas relativos a los núcleos indígenas del país.
- II. Estudiará las medidas de mejoramiento que requieran esos núcleos indígenas.
- III. Promoverá ante el Ejecutivo Federal la aprobación y aplicación de estas medidas.
- IV. Intervendrá en la realización de las medidas aprobadas, coordinando y dirigiendo en su caso, la acción de los órganos gubernamentales competentes.
- V. Fungirá como cuerpo consultivo de las instituciones oficiales y privadas de las materias que, conforme a la presente Ley, son de su competencia.
- VI. Difundirá, cuando lo estime conveniente y por los medios adecuados los resultados de sus investigaciones, estudios y promociones, y

VII. Empezará aquellas obras de mejoramiento de las comunidades indígenas, que le encomiende el Ejecutivo, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Indígenas.”⁹

Durante sus inicios las actividades del INI se encaminaron hacia la investigación, al estudio, asesoría, difusión y capacitación con la finalidad de promover el mejoramiento de las poblaciones indígenas, así como a la coordinación interinstitucional en las regiones indígenas. Al transcurso de los años tuvo que realizar funciones operativas debido a la ausencia de la acción de otras dependencias federales y estatales en las regiones.

Cabe señalar que el INI, fue factor importante e indispensable en el diseño e instrumentación del Programa Nacional de Fondos Regionales.

En 1951, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, el INI crea su primer Centro Coordinador Indigenista (CCI), que son unidades operativas que tienen asignada la cobertura sobre cierto territorio, regularmente por varios municipios, para poder realizar sus funciones cuentan con una planta de técnicos y profesionistas. Su organización interna depende de las direcciones de Procuración de Justicia; Operación y Desarrollo; Investigación y Promoción cultural; Organización y capacitación; la Secretaría Tesorería; y, la Contraloría interna establecidas en el Distrito Federal. Dicho CCI sirvió como foco político y comercial donde acuden los indígenas, con el fin de conducir desde ellos los procesos de desarrollo e integración de la población indígena a la vida social, económica y política del país. En la década de 1950 el INI delimitó regiones interculturales donde estableció siete CCI y en la década de 1960, estableció cinco más.

Para 1971-1976 el INI expandió su cobertura de atención hacia otras regiones a través de otros 58 CCI; a su vez instrumenta las acciones del Programa Integral de Desarrollo Rural (PIDER) en las regiones indígenas. Entre 1977-1982 se crean 21 CCI más, y se destinan en base a lineamientos de la Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR) mayores inversiones. En este mismo período el INI coordinó y supervisó los programas del COPLAMAR en las regiones indígenas, entre los que destacan: El Programa de Solidaridad Social por cooperación comunitaria IMSS-COPLAMAR, creando unidades médicas rurales; Programa CONASUPO-COPLAMAR sobre abasto a zonas marginadas; Programa SAHOP-COPLAMAR para el mejoramiento de la casa rural en zonas marginadas.

Entre 1977-1982 cuando el INI sin saberlo, pone las bases para lo que hoy son los fondos regionales de solidaridad, pues estuvo promoviendo la incorporación de los dirigentes y representantes indígenas en la planeación de cada CCI, buscando que el presupuesto y programas tuvieran más apego a las necesidades y demandas de la población indígena, es decir, de sus necesidades reales.

⁹ Diario oficial. Ley que crea al Instituto Nacional Indigenista. P.575, 10 de Noviembre de 1948.

El desarrollo del INI entre 1983-1988 no creció. Bajo la dirección del Dr. Salomón Nahamad Sittor y después con el Lic. Miguel Limón Rojas, se estableció una nueva estrategia, basada en la promoción en las comunidades indígenas el desarrollo de proyectos productivos autónomos y autogestivos.

En 1986 el INI aprueba el reglamento para que se creara el Fondo Comunitario de Proyectos de las Comunidades Indígenas, teniendo como finalidad principal que las comunidades beneficiarias manejaran el recurso, a través de los Comités Comunitarios de Planeación (COCOPLAS).

Por último en 1990 el INI dispone que los fondos comunitarios quedaran bajo la responsabilidad de los miembros de las organizaciones, traspasando las funciones institucionales a las comunidades indígenas.

1.2.2.2. El Instituto Nacional Indigenista en el Estado de México.

Después de 1990 para el Instituto Nacional Indigenista en el país, los fondos regionales se convirtieron en su principal programa dentro de toda la gama de acciones y programas encaminadas a mejorar las condiciones de vida de diferentes etnias del país. En el Estado de México aconteció lo mismo y paso a ser un excelente complemento para los programas antes establecidos (programas de justicia; Apoyo a la educación, salud y bienestar social a través de albergues escolares, salud, infraestructura y caminos; Investigación y promoción cultural; programas y proyectos financiados con recurso internacional), pues como lo señala Ricardo Pozas en su libro de Desarrollo de la Comunidad para alcanzar un bienestar y desarrollo de la comunidad se requieren de varias líneas de acción conjuntas, esto es, ya que para tener un ingreso solvente hay que tener primero un buen empleo, pero para tener un buen empleo primero hay que tener una educación, a su vez para acceder a una educación hay que tener una buena salud, pero para tener una buena salud es necesaria una buena alimentación, y para tener una adecuada alimentación hay que tener ingresos. Por lo tanto se debe enfocar el trabajo conjuntamente y no de forma aislada.

Antes de noviembre de 1995, la delegación estatal del INI estuvo bajo la dirección del Ing. Carlos Aguirre Luna, bajo su mando, los fondos regionales maduraron siguiendo una estrategia estatal, y en base a las particularidades de cada región donde se ubican los diversos grupos indígenas. Desgraciadamente como siempre tuvo claro a donde ir, cómo hacerlo, cuándo y porqué hacerlo, todo en favor de la población indígena, esto molesto a terceras personas que buscaban tener un control político del Estado, así en noviembre de 1995, es tajantemente removido de su puesto (lo que en política se denomina "congelado") colocando en su lugar a una doctora en medicina humana.

En el período de mando del Ing. Carlos Aguirre, hubo gran comunicación con las comunidades indígenas y entre ellas; se dio realce al rescate y fortalecimientos de sus culturas (Otomíes, Mazahuas, Matlazincas, Nahuatl, principalmente); implementación de proyectos productivos importantes; se siguió con el mejoramiento de los albergues escolares y se llegó a varias comunidades con programas de salud y vivienda entre otros.

A partir de 1995, los trabajos que venía realizando el Instituto se estancan debido a una gran tensión en el ambiente de trabajo, tanto en la delegación como en las diferentes unidades operativas y CCI. La llegada de la doctora Frinne Azuara Yarzabal como nuevo responsable de la institución, trajo aparejado la constitución o reorganización del equipo técnico, integrando en el mismo a gente de su confianza, doctores también en medicina humana.

La ventaja de la nueva delegada es su excelente relación con las distintas dependencias y esferas políticas estatales, lo cual ha permitido de algún modo hacerse llegar de mayores recursos para algunos programas; sus desventajas, es que sobrepone los intereses políticos al verdadero impacto de los diversos programas del INI, incluido los fondos, en el mejoramiento de vida de los pueblos indígenas, así como desconocer el sentir, pensar y actuar de los indígenas del Estado de México; carecer del contacto directo con los beneficiarios de los apoyos, entendiendo el contacto no como asistir a las comunidades a realizar la entrega de recursos, dar un discurso político y despedirse; hablo de ese contacto especial que acerca a los funcionarios con los ciudadanos a través de convivir con las etnias en sus fiestas, costumbres, modos de vida, permitiendo así que las comunidades la consideren una amiga, coadyuvando con eso a mejorar y facilitar la penetración de los técnicos de campo en las comunidades, obteniendo un mejor trabajo e impacto en el desarrollo de los grupos indígenas; limitar la autonomía de los fondos regionales establecida en la normatividad de los mismos.

Su excelente relación institucional con los diferentes alcaldes municipales ha creado un proceso lento en el desarrollo de los fondos regionales, pues por no dañar sus relaciones políticas, las decisiones que toman los alcaldes las considera idóneas, aunque afecten o limiten los trabajos de los fondos regionales como de las unidades operativas.

Uno de los propósitos con que fueron creados los fondos regionales, fue el consolidar su autonomía tanto en materia de organización, en proyectos, en el manejo de sus recursos, en su personal y en sí en su toma de decisiones, situación que hasta hoy es relativamente precaria, dado que la delegación incide directamente en la vida de los fondos regionales, tanto en su personal, el cual no paga el INI, y en otros niveles. Cabe señalar que los asesores del fondo regional por parte del INI (llamados secretariados técnicos) y que tiene a cargo unidades operativas, muchas veces poseen buenas intenciones, ideas, entusiasmo y medidas para mejorar la

operatividad de los fondos regionales, pero es coartada por el representante del INI en el Estado de México.

Aunque las dos personalidades que han estado al frente del INI en el Estado de México a partir de 1990, les ha faltado tomar más en cuenta a las comunidades indígenas en la planeación de sus trabajos, gestión y aplicación de recursos, esto lo vislumbra mejor Eduardo Andrés Sandoval al señalar: "Esta instancia operativa del INI, en teoría debe contar con la participación de la comunidad en la planificación y ejecución de los programas de desarrollo integral y transferir funciones de la institución a las organizaciones indígenas."¹⁰

Todo esto viene en respuesta de lo señalado en apartados anteriores, donde se mencionó que depende de quien ejecute los programas sociales y el toque que les de, ya sea para su fracaso o éxito.

¹⁰ Sandoval Forero, Eduardo A. Familia indígena y unidad doméstica: Los otomíes del Estado de México. Toluca México, 1994. P. 275

Capítulo 2. Diagnóstico General Regional.

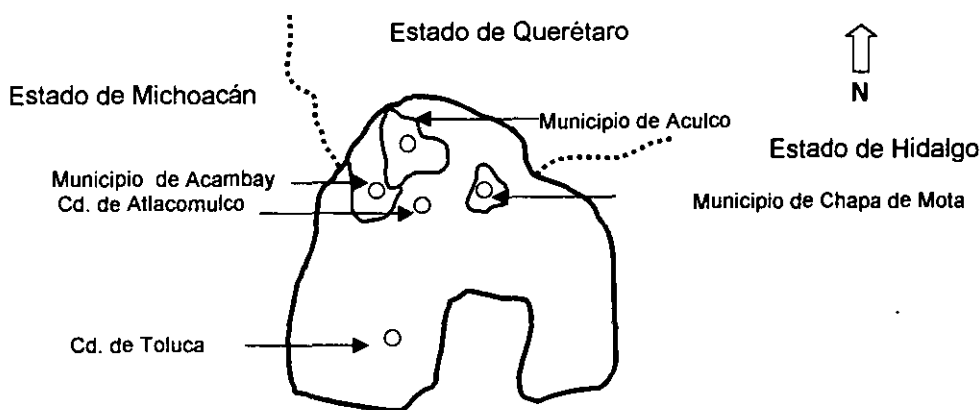
2.1 Municipio de Acambay.

Etimológicamente no existe consenso entre los investigadores acerca de su origen y significado, la mayoría de la población oriunda del lugar lo definen como "Los peñascos de Dios", etimológicamente su definición es netamente otomí, aunque existen otros significados como "lugar de magueyes", "casas junto a las casas", "en el maguey", "lugar donde tallan madera o vigas" y "entre la peña y el valle" entre otras.

2.1.1. - Aspectos geográficos y naturales.

2.1.1.1- Localización geográfica.

El municipio de Acambay esta localizado en la porción noroccidental del Estado de México, al norte de Toluca, la capital. Y limita con el estado de Querétaro, en su sector occidental. Sus coordenadas geográficas son: longitud mínima 99° 42' 3" y su máxima 100° 6' 43"; latitud mínima 19° 50' 23" y su máxima 20° 4' 38" del Ecuador. Colinda al norte con el municipio de Aculco, al sur con el municipio de Atlacomulco, al este con los municipios de Jilotepec y San Andrés Timilpan, al oeste con el estado de Querétaro, y al suroeste con el municipio de Temascalcingo.



La cabecera municipal esta a una altitud de 2,560 metros sobre el nivel del mar (msnm) y su extensión es de 492.13 kilómetros cuadrados aproximadamente.

2.1.1.2- Orografía.

Los sistemas orográficos del lugar pertenecen al eje volcánico "Tarasco-Nahua", donde sobresalen las peñas llamadas "Peña redonda" y "Peña larga" con 3,200 y 3,000 msnm, respectivamente. Las montañas forman parte del eje volcánico Colima - Orizaba, por lo que es una zona de frecuencia sísmica. Su suelo es arcilloso y las rocas son de tipo sedimentario. En general, topográficamente hablando, Acambay es irregular, ofrece cerros, formaciones montañosas, profundas barrancas, o extensos y suaves valles.

2.1.1.3- Hidrografía.

Existen corrientes de agua de caudal constante, como son las Adjuntas y San Francisco Shaxní, arroyos, corrientes ocasionales que se forman en temporada de lluvias y que sirven para alimentar los bordos que abundan en el valle de Acambay o de los Espejos, así como la presa de "Huapango". El río de la Laguna sirve para acumular las aguas que alimentan al valle de los espejos. Aproximadamente 14 ríos ubicados en el municipio se unen para aumentar el caudal del río Lerma.

2.1.1.4. - Climatología.

El clima característico es C (wl) (w) b(i) templado subhúmedo. La temperatura máxima anual oscila entre los 30° y 31°C en los meses de febrero a marzo; la temperatura mínima que se presenta en los meses de noviembre a enero, oscila entre los 2° y 3°C; la temperatura media anual es de 13° y 14°C.

La precipitación pluvial media anual es de 870 mm., la precipitación máxima que se ha presentado en un día es de 72 mm. De los 365 días del año 98 son con lluvia, en 45 se presentan heladas y 99 se presentan despejados aproximadamente.

2.1.1.5- Flora y Fauna.

El encino, madroño, ocote, fresno, eucalipto, aile, sauce llorón y roble son las especies de árboles más comunes que crecen en el municipio. Entre yerbas comunes, se encuentran agaves diversos, berro, cactáceas, carrizo, chayote, escobilla, helechos, hongos varios, malva, mirasol, nabo, romero, tepozán, toloache, trébol, tule y verdolaga entre otras. La yerbabuena, manzanilla, gordolobo, cedrón, romero, epazote de perro, jocotera, itzafiate, ajenojo, ruda, árnica, sauco y borraja se encuentran en el rubro de yerbas medicinales. Algunas especies de la fauna que cohabitan en la región son: conejo, coyote, gato montés, hurón, zorrillo, tlacuache, armadillo, ardilla, rata de campo, cacomixtle, murciélago, tuza, zorra y onza. También existen, avispas, camaleón, lagartijas, escorpión, víbora de cascabel, culebra, rana y otras más. En las presas y drenes suelen pescarse la carpa Israel y la carpa común.

2.1.2. - Aspectos económicos y sociales.

2.1.2.1- Población.

Según el Censo General de Población y vivienda, en noviembre de 1995, se registró una población total de 45,517 habitantes, de los cuales 23,759 son hombres y 23,758 mujeres. La tasa de crecimiento anual fue de 2.32% respecto a la de 1980, que fue de 37, 766 habitantes representando un aumento de 1.37% anual en el transcurso de la década anterior.

Cuadro No. 1 Comportamiento Histórico de la Población por Tipo de Sexo (1970-1995).

	A		Ñ	O		
	1970	1980	1990	1995*	%80-70	%90-80
TOTAL.	32,977	37,766	45,517	52,662	1.37%	2.32%
Hombres	16,795	19,206	23,759	26,932	1.38%	2.15%
Mujeres	16,182	18,560	23,758	25,730	2.32%	2.50%

Fuente: Gobierno del Estado. Panorámica económico - social del Estado de México. 1993

La población del municipio esta conformada principalmente por jóvenes, constituyendo en promedio el 50% del total. La mayoría de los habitantes viven en las 73 comunidades que forman el municipio, constituyendo el 91% de la población rural y el 9% la urbana. La población rural de 1990 representó una densidad de 987 habitantes por kilómetro cuadrado. En general la densidad poblacional del municipio para 1990 es de 92.4 habitantes por km² de 107 para 1995.

Considerando los hijos nacidos vivos por segmento de edad de la madre, las mujeres de 50 a 54 años tuvieron 6.6 hijos, mientras que las de 25 a 29 sólo han tenido 2.8.

La población mayor de 12 años y que esta en edad de trabajar es de 30,043 habitantes, de la cuál la población económicamente activa esta representada por 10,125, significando el 33.7% y la población económicamente inactiva es de 19,918 representando el 66.3%. De la PEI gran parte son estudiantes y amas de casa.

Según información de 1990, las actividades o trabajos que realiza la población económicamente activa, están referidas principalmente a labores agrícolas, en segunda importancia cuestiones del sector servicios y en tercer lugar a cuestiones del sector industrial. Las actividades del sector agropecuario son realizadas principalmente por trabajadores agrícolas, las del sector servicios destaca la participación de profesionales y técnicos; y en el sector industrial existe mayor participación de los trabajadores industriales. Así lo demuestra el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2

Participación de la Población Económicamente Activa por Tipo de Sector Económico (1990).

Tipo de personal	<i>Sector de la Economía</i>			Total
	Industrial	Servicios	Agrícola	
Profesionales y técnicos	15	700	5	720
Funcionarios y oficinistas	34	227	9	270
comerciantes	48	556	5	609
Trabajadores agrícolas	6	6	5,599	5,611
Trabajadores industriales	1,639	216	8	1,863
Serv. Púb. Y personales	8	171	4	183
Otros	52	603	32	687
Total	1,802	2,479	5,662	9,943

Nota: No incluye los no especificados.

Fuente: Gobierno del Estado. Panorámica económico - social del Estado de México. Toluca, 1993.

De acuerdo al XI Censo General de Población y Vivienda de 1990 para el Estado de México de los 8,822 hablantes de lengua indígena en el municipio de Acambay, 8,651 hablan el Otomí; 21, Mazahua; 9, Nahuatl; 2, Maya; 2, Mixteco; 2, Purepecha; 1, Tlapaneco; 4, Zapoteco y 129 no especificado.

De los 8,822 indígenas que hablan su lengua materna 4,314 son hombres y 4,508 mujeres. De acuerdo a la edad, el estrato de población que hablan más el otomí son los mayores de 50 años, significando 2,225 hablantes, esto para 1990.

La población mayor de 5 años que habla o no una lengua indígena estaba compuesta por 45,286 personas, 7,822 hablan una lengua indígena, 37,044 no y 142 no esta especificado. Información para noviembre de 1995.

De la población total del municipio un 5% no habla español, 25% es bilingüe un 70% habla español.

Las enfermedades más comunes entre la población del municipio son: gastroenteritis infecciosa, infecciones respiratorias agudas, diabetes, cirrosis e hipertensión. Las muertes son originadas principalmente por las enfermedades anteriormente mencionadas. La tasa de mortalidad registrada en 1990 fue de 7.24 estando por abajo de la tasa de natalidad presentada para el mismo año, que fue de 30.60.

2.1.2.2. - Servicios.

En materia de salud, en el municipio existen tres instituciones que prestan atención a los habitantes: el Instituto Mexicano del Seguro social, la Secretaría de Salud y el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios. Complementando lo antecedido, existen 5 doctores particulares, así como dos clínicas de servicio particular.

Respecto a l factor de educación esta representado notablemente por el establecimiento de varias escuelas, desde nivel preescolar, primarias, secundarias, una preparatoria y dos escuelas de carácter superior a nivel técnico. Acambay en 1995 contaba con 211 escuelas, integradas por 87 preescolares, 89 primarias, 30 secundarias, 1escuela a nivel profesional medio y 4 bachilleratos. Esta infraestructura educativa, daba atención a 17,257 alumnos inscritos; 2,161 inscritos a nivel preescolar; 10,989 en primaria; 3,234 en secundaria; 29 en nivel profesional medio y 844 a nivel bachillerato.

La población infantil de 6 a 14 años en edad de cursar la primaria y secundaria, que no asistía a clases, bajo de un 30.37% en 1980 a 18.10% en 1990. En la población de 15 años y más, el analfabetismo se redujo de 28.50% a 26.45% y los que no cuentan con primaria completa disminuyeron de 33.40% a 33.34%. Para 1995 de la población entre 6 a 14 años que era de 13,564 ciudadanos, 5,906 hombres y 5,791 mujeres conformaron el rubro que saben leer y escribir; 896 hombres y 928 mujeres no sabían leer ni escribir.

Para Acambay, según el Censo de Población y Vivienda de 1990, la población de 6 a 14 años que sabe leer y escribir era de 11,508 niños; 5, 863 hombres y 5,645 mujeres. Los que no saben leer, de acuerdo al mismo rango de edad eran 1,977; 978 hombres y 1,029 mujeres. Para 1995 de la población entre 6 a 14 años que era de 13,564 ciudadanos, 5,906 hombre y 5,791 mujeres conformaron el rubro que saben leer y escribir; 896, hombre y 928mujeres no sabían leer ni escribir.

En 1990 la población mayor de 15 años alfabeta esta integrada por 10,545 hombres y 8,345 mujeres, dando un total de 18,890 ciudadanos. La población analfabeta era de 2,129 hombres y 4,607 mujeres, dando un total de 6,799. La población mayor de 15 años del municipio esta integrada por 25,704 personas; 12,741 hombres y 12,963 mujeres. Con relación a lo anterior la población alfabeta represento 73.5 % y la analfabeta el 26.5 %. Por tipo de sexo, la población alfabeta masculina figuro en un 41 % y la analfabeta en 8.6%; en el sexo femenino, las mujeres alfabetas participaron con un 32.5 % y las analfabetas 17.9 % del total de la población mayor de 15 años, 25,689. Para 1995, la población mayor de 15 años esta conformada por 30,181 personas, de las cuales 23,431eran alfabetas, integrado por 12,836 hombres y 10,595 mujeres: la población analfabeta era de 6,707 compuesta por 2,118 hombres y 4,589 mujeres; la población que no especifico fueron 43 personas.

En Transporte y Comunicaciones el municipio es atravesado por la carretera federal número 55, denominada "Panamericana", que comunica a Toluca con el estado de Querétaro. Acambay está ubicado a la altura del kilómetro 149 de la misma. No se cuenta con infraestructura de ferrocarril, la estación más próxima está a 23 km. en Atlacomulco.

Acambay para 1990 contaba con 79 kilómetros de carretera pavimentados, 157 km. de carreteras revestidas y rurales.

Existe una agencia de correos en la cabecera municipal, misma que coordina a 6 sucursales del servicio postal mexicano en algunas comunidades. A través de casetas telefónicas establecidas en la cabecera se atiende la demanda de la población de las comunidades circunvecinas y la misma cabecera. En total existen 569 aparatos telefónicos y 289 líneas.

Se captan señales de radiodifusoras de Atlacomulco, el Oro, Toluca y distrito federal; en cuestión de televisión se captan el canal 5, 2, 7 y 13.

También existen otros servicios como el de la energía eléctrica, que cada vez llega a más poblaciones rurales, sin embargo aún quedan bastantes habitantes por tener acceso a este servicio. En total son 9,863 usuarios, los cuáles consumen en promedio conjuntamente con industrias y comercios 1,431 miles de kwh por año.

En 1980 el número de viviendas que no contaban con agua entubada era de 72.18%, para 1990 disminuyó a 51.48%. El porcentaje de las viviendas sin instalaciones de drenaje aumentó de 73.33% a 83.47% en el decenio, respecto de las que no tenían suministro de electricidad, su proporción decreció de 49.35% a 22.86% en el mismo período.

2.1.2.3. – Económicos, Agropecuarios e Industriales.

En 1988 se encontraban operando 183 unidades económicas en el municipio; sin embargo dicha información no incluye los sectores agrícolas, de servicios financieros y gubernamentales. El número de trabajadores ocupados en las unidades económicas ascendió a 310, distribuidas en tres sectores: 60 manufacturas, 183 en comercio y 67 en servicios.

El uso del suelo del municipio está distribuido de la siguiente forma: 24,064 hectáreas dedicadas a sector agrícola, 5,539 a uso pecuario, 15,125 a forestal y 96 destinadas a uso urbano y 4,390 a otros usos, conformando un total de superficie de 49,214 hectáreas.

En 1989 en el ciclo primavera verano, se sembraron 23,925 de las 24,064 hectáreas agrícolas disponibles, siendo el principal cultivo el maíz, con 21,593 hás. (90%), después la cebada y la avena con 835 y 823 hectáreas respectivamente. De las 15,125 hectáreas forestales, 91% corresponde a bosque y el restante a superficie arbustiva.

De la producción total de maíz, el 70% se destina a la venta y el 30% a autoconsumo, cabe señalar que es cuando la temporada es buena. Principalmente se practica la agricultura de temporal. El 80% de los suelos son arcillo-arenosos, el 10% arcillo-limosos y el restante suelos francos.

En cuestión de ganadería, la principal explotación pecuaria en el municipio es la de bovinos con 14,926; en segundo lugar ovinos con 19,116 cabezas, y después porcinos con 3,481 vientres. Esto en 1990.

Respecto al comercio, el asentamiento de los principales negocios del municipio se encuentran en la cabecera municipal. Existen establecimientos cuyos giros van desde pastelerías, tlapalerías, tortillerías, salones de belleza, misceláneas, panaderías, cantinas, mueblerías, zapaterías, funerarias, hasta bancos, gasolineras y restaurantes. El comercio semifijo esta representado por el tianguis que se establece los días domingos alrededor del jardín central de la cabecera.

En Industria, en pequeña escala pero muy significativa, se elaboran embutidos de carne, que se consumen tanto en la localidad, como por personas que van de paso, así como bebidas y otros productos alimenticios. Existen varias tabiqueras y empacadoras de carne.

2.2 Municipio de Aculco.

En el lugar donde se ubica el municipio de Aculco hubo asentamientos otomíes desde alrededor del año 1110 D.C. Etimológicamente Aculco significa "en el agua torcida", la palabra se compone por atl, agua; cóltic, torcido y co, en. Según descendientes otomíes la palabra Aculco es igual a la palabra dogme de su idioma, y que significa "dos aguas", ya que en el subsuelo, se encuentra agua dulce y agua salada.

2.2.1- Aspectos geográficos y naturales.

2.2.1.1- Localización geográfica.

Se encuentra ubicado en la parte noroccidental del Estado de México, a 107 km. De Toluca, sobre la carretera Panamericana. La cabecera municipal está localizada entre los 20° 6' de latitud norte y los 99° 50' de longitud oeste del Ecuador. Limita el municipio al norte con el municipio de Polotitlán; al sur, con el de Acambay; al este, con el de Jilotepec; y al oeste con el estado de Querétaro. Cuenta con una extensión territorial de 465.70 km².



La altura sobre el nivel del mar (msnm) a la que se encuentra la cabecera municipal es de 2,400, aunque los terrenos del lado noroeste se encuentran a 2,160 y la cumbre del cerro El Pelón el que se encuentra al lado oeste a 3,600 msnm.

2.2.1.2. - Orografía.

Es en este municipio donde coincide la terminación del sistema montañoso del norte del Estado de México, cuya última manifestación es la Sierra San Andrés Timitpan y que pasa por el municipio de Acambay. En Aculco existen lomeríos y

cerros, Ñado es el nombre del cerro más importante, cercano a éste se haya la Peña conocida como "El Picacho o el Pelón".

2.2.1.3. - Hidrografía.

Se poseen pozos, manantiales y presas. Se cuenta aproximadamente con 18 fuentes de agua entre pozos y manantiales. De éstos la mayoría de la población municipal obtiene el líquido vital para el servicio doméstico. Las presas más importantes que proporcionan agua para el riego de las tierras de los municipios de Aculco y Polotitlán y también para algunas tierras de los estados de Querétaro e Hidalgo.

2.2.1.4. - Climatología.

El clima característico del municipio es C(wl) (w) b (i'): templado subhúmedo, con lluvias. La temperatura máxima anual que se registra es 30°C en los meses de marzo a junio; la temperatura mínima es 2°C presentándose de noviembre a febrero; la temperatura media anual es de 14°C.

La precipitación pluvial media anual es de 870 mm, la precipitación máxima en 24 horas es de 72mm. De los 365 días del año, en 97 se presentan lluvias, en 45 heladas, 82 nublados y 99 despejados.

2.2.1.5. – Flora y Fauna.

Los principales tipos de árboles que crecen en la región son: encino, madroño, ocote, fresno, eucalipto, aile, sauce llorón, roble y casuarina. Entre las yerbas silvestres, se encuentran: agaves diversos, alfilerillo, berro, carrizo, chayote, escobilla, helechos, hongos, huizache, malva, mezquites, mirasol, nabo, romero, tejocote, tepozán, toloache, trébol, tule y verdolaga. Las plantas medicinales más conocidas son: Santa María, árnica, manzanilla, gordolobo, hierbabuena, malva, peshtó, borraja, cedrón, simonillo, ruda, hinojo, toloache, apio, ajeno, epazote y romero; entre las de ornato esta la azucena, gladiola, dalia, alcatraz, tuberosa, agapando, hortensia, begonia, ala de ángel, chimos, huele de noche, camelia, margarita, clavel, geranio, heliotropo, copa de oro, madre selva, hiedra y hoja elegante. La composición de la fauna esta integrada por la ardilla, armadillo, cacomixtle, tejón, mapache, conejo, coyote, zorrillo, gato montés, zorra, venado chico, liebre, guajolote silvestre, paloma, tuza y onza. Entre las aves de corral esta el pichón, guajolote, gallina, pato, codorniz y ganso. Entre las aves silvestres se encuentran el gorrión, jilguero, calandria, tigrillo, cardenal, canario, dominico, huitlacoche, cenizote y primavera. Las aves de rapiña más comunes son: zopilote, aguililla, gavilán, gavilancillo y lechuza.

2.2.2. - Aspectos sociales y económicos.

2.2.2.1. - Población.

Según el censo del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) de 1990, el municipio estaba integrado por un total de 29,174 de los cuales 14,510 eran hombres y 14,664 mujeres. La tasa de crecimiento anual fue de 1.87% con relación a la de 1980, que para ese año hubo 24,231 habitantes. Para 1995 la población total fue de 34,378 personas.

Cuadro No. 3 Comportamiento Histórico de la Población por Tipo de Sexo. (1970-1995)

	A		Ñ	O		
	1970	1980	1990	1995*	%80-70	%90-80
TOTAL.	19,372	24,231	29,174	34,378	2.26%	1.87%
Hombres	10,463	12,342	14,510	17,334	1.67%	1.63%
Mujeres	8,909	11,889	14,664	17,044	2.93%	2.12%

Fuente: Gobierno del Estado. Panorámica económico - social del Estado de México. 1993

En 1990, la mayoría de la población vive en las 36 comunidades que integran el municipio. Los pobladores de la zona urbana ocupan el 14.8%, través de 7,053 de todo el territorio municipal y la zona rural el 85.2% con 40,464 ciudadanos. La población integrada por jóvenes, es la más representativa de la estructura poblacional, significando en promedio el 45% del total.

En función de la población mayor de 12 años y que esta en edad de trabajar tenemos para 1990, según datos de los Censos Generales de población,, la cifra de 18,268 habitantes, de los cuál la población económicamente activa (PEA) esta representada por 7,152, significando el 39.15% de la población mayor de 12 años; la población económicamente inactiva (PEI) fue de 11,116 habitantes, representando el 60.85% en relación a la población en edad de trabajar. Cabe señalar que sólo 115 personas se encontraban desocupadas, el restante cumplían funciones del hogar, estudiantes y otros, respectivamente. Según información de 1990, las actividades o trabajos que realiza el sector PEA, están referidas principalmente a trabajos agrícolas, en segunda importancia a cuestiones del sector industrial y por último las del sector servicios. Las actividades del sector agropecuario son realizadas principalmente por trabajadores agrícolas, las del sector servicios: profesionales, y comerciantes; en el sector industrial existe mayor participación de trabajadores industriales. Así lo demuestra el siguiente cuadro.

Cuadro No. 4
Participación de la Población Económicamente Activa por Tipo de Sector Económico. (1990)

Tipo de personal	Sector de la Economía			Total
	Industrial	Servicios	Agrícola	
Profesionales y técnicos	7	273	10	290
Funcionarios y oficinistas	42	146	7	195
comerciantes	36	267	9	312
Trabajadores agrícolas	22	13	3,614	3,649
Trabajadores industriales	1,777	146	11	1,934
Serv. Púb. Y personales	9	72	4	85
Otros	78	372	44	494
Total	1,971	1,289	3,699	6,959

Nota: No incluye los no especificados.

Fuente: Gobierno del Estado. Panorámica económico - social del Estado de México. Toluca, 1993.

Los otomíes integran el principal grupo étnico que se asienta, aunque cada día va disminuyendo a causa de los avances económicos - sociales y de la cercanía con ciudades importantes como el Distrito Federal, Toluca y San Juan del río, ya que emigran a estos lugares en busca de mejores oportunidades y a veces se casan en esas ciudades y no regresan.

Existen solamente alrededor de 5 comunidades netamente otomíes: San Antonio, situado a 17 Km al oeste de la cabecera municipal, en esta misma dirección pero a 12 Km la comunidad de San Joaquín Coscomatepec, en dirección sur y a 13 Km la comunidad de Santiago Oxtoc Toxhie y la comunidad del Tepozán, ubicada a 28 Km al noroeste de la cabecera municipal.

La población mayor de 5 años que habla o no una lengua indígena estaba compuesta por 29,549 personas, 2,121 hablan una lengua indígena, 27,335 no y 71 no está especificado. Información para noviembre de 1995.

En cuestión de enfermedades, las más comunes son: bronconeumonía, insuficiencia renal crónica, insuficiencia cardíaca, insuficiencia hepática, bronquitis aguda, nacimientos prematuros, cirrosis hepática, neumonía aguda, hemorragia uterina post-parto, úlcera gástrica, infección intestinal, sarampión, desnutrición, entre otras. Las principales causas de estas enfermedades son los constantes cambios de temperatura, la falta de agua potable, insalubridad y la altura del municipio.

Del total de fallecimientos que se presentan anualmente el 49% corresponde al rubro del sexo masculino y el 51% al femenino. Del 100% de mortandad el 12% corresponde a prematuros, el 26% a menores de 1 año, el 9% a personas de 15 a 44 años, 15% a personas de 45 a 65 años y 28% a personas mayores de 66 años.¹¹

¹¹ Gaspar Sampayo, Domingo. Monografía municipal de Aculco. Gobierno del Estado de México, Toluca México, 1985. p. 56

2.2.2.2. - Servicios.

En materia de salubridad el municipio cuenta con un hospital de beneficencia ubicado en la cabecera municipal, existen varias clínicas particulares, un centro de salud, a su vez en 6 comunidades cuentan con servicio médico los cuales son atendidos por pasantes en su mayoría.

Aculco en educación para 1995 contaba con 135 escuelas, integradas por 64 preescolares, 50 primarias, 20 secundarias y 1 bachillerato. Esta infraestructura educativa, daba atención a 9,985 alumnos inscritos; 1,280 inscritos en nivel preescolar; 6,729 en primaria; 1,779 en secundaria y 197 a nivel bachillerato.

Con relación a los niños entre 6 a 14 años que cursaban primaria y secundaria, y que no asistían a la escuela, del 31.29% que representaba en 1980 bajo a 19.18%. En la población mayor de 15 años el analfabetismo se redujo de 29.82% a 24.16%; los que cuentan con primaria completa aumentaron de 34.65% a 35.48%. Para 1995 de la población entre 6 a 14 años que era de 8,659 ciudadanos, 3,843 hombres y 3,709 mujeres conformaron el rubro que saben leer y escribir; 532, hombre y 566 mujeres no sabían leer ni escribir.

La población mayor de 15 años alfabetizada esta integrada por 8,730 hombres y 7,485 mujeres, dando un total de 16,215 ciudadanos. La población analfabetizada era de 1,265 hombres y 2,469 mujeres, dando un total de 3,734. La población mayor de 15 años del municipio esta integrada por 19,961 personas; 10,000 hombres y 9,961 mujeres. Con relación a lo anterior la población alfabetizada represento 81.23 % y la analfabetizada el 18.7 %, el 0.07% esta integrado por la población que no especifico. Por tipo de sexo, la población alfabetizada masculina figuró en un 43.73 % y la analfabetizada en 6.33 %; en el sexo femenino, las mujeres alfabetizadas participaron con un 37.49 % y las analfabetizadas 12.36 % del total. Esto para noviembre de 1995.

En Comunicaciones y Transporte, existe una infraestructura carretera que permite una buena comunicación con el resto del Estado de México, con el país y con las comunidades del municipio: carretera México - Querétaro, carretera Panamericana; México - Palmillas; Aculco - El rosal entre otras. Al rededor 27 carreteras están revestidas. En total en 1990 se contaba con 80 kilómetros de carretera pavimentada y 95 kilómetros de carretera revestida y rurales.

Las líneas de autobuses de pasajeros que prestan servicios al municipio son. Herradura de plata, flecha amarilla, transportes frontera, flecha roja y más de 200 coches de alquiler (peseros).

Se cuenta con servicio de correos a través de 3 agencias postales, y no hay servicio postal domiciliaria. En materia telefónica, existen más de 240 líneas instaladas y 491 aparatos telefónicos, a su vez existen en varias comunidades

servicio de caseta telefónica. En cuestión de radio y televisión, se capta señales de las ciudades de Toluca, Atlacomulco, D.F., San Juan del río y Monterrey.

Por lo general la población cuenta con servicio de energía eléctrica y de agua, pero existe insuficiencia de drenaje, principalmente en las comunidades, se carece en su mayoría de alumbrado público y de pavimentación. En general más de 4,200 personas son usuarios de la energía eléctrica, consumiendo alrededor de 631 miles de Km por año con relación a 1980 la proporción de viviendas que no tenían suministro de electricidad decreció de 69.48% a 39.90% en 1990.

Las viviendas que no contaban con agua entubada en 1980 eran de 83.62% con relación al total, ya para 1990 disminuyó a 44.32%. En contra posición a lo anterior, las viviendas sin instalaciones de drenaje aumentaron de 74.57% en 1980 a 83.25% para 1990.

2.2.2.3. – Económicos, Agropecuarios e Industriales.

112 unidades económicas se encontraban operando en Aculco en 1988, esto sin incluir los sectores agrícolas, de servicios financieros y gubernamentales. La cantidad de personas que desempeñaban sus actividades en las unidades económicas ascendió a 1,174 personas distribuidas en: 769 manufacturas, 364 comercio y 41 en servicios.

El uso del suelo municipal estaba distribuido en 1990 de la siguiente manera: 21,327 hectáreas dedicadas al sector agrícola, 9,745 a pecuario, 9,071 a forestal, a uso urbano 145 y otros usos 6,282, conformando un total de superficie de 46,570 hectáreas.

El tipo de agricultura predominante que se practica es la de temporal a través de 71 % del total de superficie abierta a la siembra, la agricultura de riego representa el 29 %. Los principales productos agrícolas que se obtienen de la agricultura son: el maíz con el 80 % de la superficie, frijol 5%, Cebada 2%, trigo 3%, haba 6%, avena 2% y chícharo 2%. El 50 % de la producción de éstos productos se dirige al mercado principalmente a tiendas Conasupo, dado que el otro 50% la población lo canaliza a la satisfacción de su alimentación, basada principalmente en el consumo de maíz.

En el ciclo primavera - verano de 1989, se sembraron 21,065 de las 21,327 hectáreas agrícolas disponibles, destacando 19,086 hectáreas abiertas al cultivo de maíz, después 1,248 hectáreas a trigo. De las 9,071 hectáreas forestales 64% corresponde a bosques y el resto a superficie arbustiva.

Cada año la ganadería toma más importancia y realce en la economía familiar y municipal, dado que más personas se dedican a esta actividad en pequeña escala (2 o 3 cabezas). Las principales razas son bovinas productoras de leche, productoras de carne y de trabajo (yuntas); ovinos, porcino, equinos y caprinos respectivamente.

La mayoría de la producción es destinada al consumo dentro del municipio, una parte de la producción se industrializa a través de quesos y carne.

La mayoría de los negocios establecidos en el municipio están en la cabecera municipal, existiendo negocios desde paletterías, papelerías, materiales de construcción, tiendas de abarrotes, mercado, zapaterías, ferreterías, forrajeras, farmacias hasta grandes industrias como la cannon mills entre otras. Las comunidades se caracterizan por contar tan sólo con 2 o 3 tiendas nada más. Por consiguiente la mayoría de la población acude a la cabecera municipal a surtir su despensa o adquirir otros bienes.

Al interior del municipio existen diferentes tipos de industrias las cuales son muy importantes en la economía municipal, tanto por crear fuentes de empleo como por generar ingresos al mismo, entre las más importantes tenemos a manufacturera cannon mills de Aculco, filtros automotrices, fábrica de bobinas y transformadores, fábrica de fibras sintéticas artificiales Develvet, fábrica de quesos Sarita y Lupy, 4 industrias de productos de madera, 10 de productos metálicos y una para municipal que comercializa cantera y productos para la construcción.

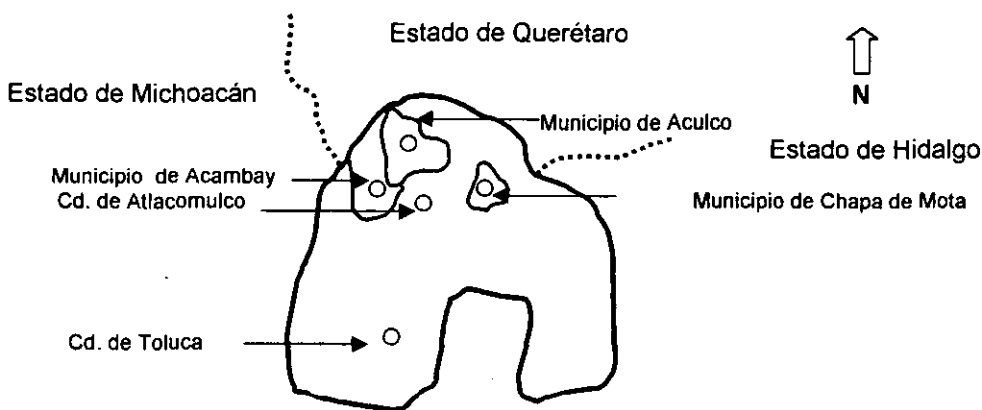
2.3. Municipio de Chapa de Mota.

En el siglo XV, alrededor del año 1460, data la fundación conocida como NONTHE (sobre el cerro) como se llamó Chapa de Mota original, posiblemente erigido en lo que hoy se conoce como Chapa Viejo. La designación primitiva al pueblo fue "Chiapa", que quiere decir "lugar de chíá" y como hecho singular los indios principales del pueblo tomaron el apellido del encomendadero y en 1560 el gobernador indígena era don Pedro de la Mota. Se fue modificando el nombre náhuatl chiapa, para convertirse en Chapa. De esta forma se conjugaron las palabras, para conformar el nombre de Chapa de Mota.

2.3.1. - Aspectos geográficos y naturales.

2.3.1.1. - Localización geográfica.

Los terrenos que ocupa el municipio de Chapa de Mota se extienden en la porción noroccidental del Estado de México, junto al vértice de mayor penetración del Estado de Hidalgo. Cuenta con una superficie de 289.49 km.2; la altitud de la cabecera municipal alcanza 2,610 msnm. Sus coordenadas son: longitud máxima 99° 40' 15", la mínima 99° 25' 13" y su latitud máxima 19° 54' 15". El municipio limita al norte con el municipio de Jilotepec y Villa del carbón, al sur con Morelos y Villa del carbón, al oeste con Timilpan y Morelos.



2.3.1.2. - Orografía.

La superficie de Chapa de Mota comprende una sección del valle de Jilotepec, en su extremo sur, y parte de la amplia Sierra de San Andrés Timilpan. La mayor parte del territorio se asienta sobre la prolongación de la Sierra de San Andrés hacia el oriente, cuyas cumbres bordean toda la zona suroeste y norte, formando una especie de semicírculo o herradura en torno a la cabecera.

Existen elevaciones importantes como el monte de las Animas y el cerro de Chapa viejo, entre cuyas formaciones queda la cabecera municipal. Otros cerros son el cerro de los Baños, cerro Verde, cerro de los ídolos, de la Palma, de la Campana, de Buena vista y Alomada.

2.3.1.3. - Hidrografía.

Se cuenta con ríos de temporada y muy poco con ríos permanentes, entre los primero están el Macavaca, del Muerto, de Daye, de la Mora y de Barajas; en los últimos se encuentran el río Bufa, de San Rafael y Palo hueco. Abundan los manantiales, encontrándose Los cipreses, La Ciénega, Las Palomas, Las Perillas, La Laguna, Agua Caliente, La Alameda, Piedra Azul entre otros.

Existen presas importantes en el municipio, destacando la Presa de Danxhó, cuyas aguas sirven para irrigar parte del municipio de Jilotepec y el Estado de Hidalgo; Presa de la Concepción, La Pera de las Lajas.

2.3.1.4. - Climatología.

Su clima se clasifica como templado subhúmedo C (w2)(w) b (i)g; presentando lluvias en verano. La temperatura media anual es de 13°C, la máxima 29°C y la mínima 3°C.

Aproximadamente en el año se presentan 131 días con lluvia, 27 despejados y 167 días nublados.

2.3.1.5. – Flora y Fauna.

La flora es abundante y variada, entre las especies silvestres se encuentran las pináceas, el eucalipto, pirul, sauce llorón, encino, madroño, trueno, oyamel y ailes. Las variedades de yerbas medicinales son muy extensivas y comprende a hierba de los veinte reales, de Santa María, de la verbena, del zopilote, de pata de león, del cáncer, de yerbabuena, árnica, hipericón, linaza simonillo, mastuerzo, toronjil, epazote, hinojo, ruda, tepozán, gordolobo, manzanilla, romero, y estafiate, entre los más importantes.

Los árboles frutales que predominan son el manzano, perón, ciruelo, durazno, chabacano, tejocote, capulín, higo, nuez de castilla, naranjo, zapote, chirimoya, aguacate, chayote y granado. La Fauna se halla representada por: conejo, zorrillo, liebre, tlacuache, ardilla, armadillo, tejón, hurón, tuza, gato, onza, cacomixtle, y algunos venados. Entre las aves están: la paloma, cardenal, gorrión, jilguero, ceniztli, canario, pichón, codorniz y correcominos. En las presas coexisten, la trucha, carpa Israel y pescado blanco.

2.3.2. - Aspectos económicos y sociales.

2.3.2.1. - Población.

Según el Censo General de Población y Vivienda, en 1990, se registró una población total de 17,581, de los cuales 8,783 son hombres y 8,828 mujeres. La tasa de crecimiento anual fue de 2.54% respecto a la de 1980, que fue de 13,681 habitantes representando un aumento de 1.79% anual en el transcurso de la década anterior. Para 1995 la población era de 20,939 personas como lo demuestra el siguiente cuadro poblacional.

Cuadro No. 5 Comportamiento Histórico de la Población por Tipo de Sexo (1970-1995)

	A		Ñ		O	
	1970	1980	1990	1995*	%80-70	%90-80
TOTAL.	11,459	13,681	17,581	20,939	2.26%	1.87%
Hombres	5,861	7,025	8,753	10,453	1.67%	1.63%
Mujeres	5,598	6,656	8,828	10,486	2.93%	2.12%

Fuente: Gobierno del Estado. Panorámica económico - social del Estado de México. 1993

El estrato poblacional más representativo de chapa de mota, esta conformado por jóvenes de 0 a 20 años, constituyendo más del 50% del total. La mayoría de la población vive en las 35 localidades que forman el municipio, constituyendo el 66.90% de la población rural a través de 11,762 ciudadanos, y el 33.1% la urbana, con 5,819. En 1990 la densidad de población del municipio fue de 60.7 habitantes por km².

Considerando los hijos nacidos vivos por segmento de edad de la madre, las mujeres de 50 a 54 años tuvieron 6.4 hijos, mientras que las de 25 a 29 sólo han tenido 3.0.

La población mayor de 12 años y que esta en edad de trabajar es de 10,926 habitantes, de la cuál la población económicamente activa esta representada por 4,213 significando el 38.56% y la población económicamente inactiva es de 61.44%.

Según información de 1990, las actividades o trabajos que realiza el sector PEA, están referidas principalmente a trabajos agrícolas, en segunda importancia a cuestiones del sector industrial y por último las del sector servicios. Las actividades del sector agropecuario son realizadas principalmente por trabajadores agrícolas, las del sector servicios: el rubro de otros, comerciantes y profesionales, técnicos respectivamente; en el sector industrial existe mayor participación de trabajadores industriales. Así lo demuestra el siguiente cuadro.

Cuadro No. 6
Participación de la Población Económicamente Activa por Sector Económico.

Tipo de personal	<i>Sector de la Economía</i>			Total
	Industrial	Servicios	Agrícola	
Profesionales y técnicos	7	116	4	127
Funcionarios y oficinistas	11	56	2	69
comerciantes	28	183	5	216
Trabajadores agrícolas	18	1	2,156	2,175
Trabajadores industriales	999	78	11	1,088
Serv. Púb. Y personales	9	59	2	70
Otros	59	275	14	348
Total	1,131	768	2,194	4,093

Nota: No incluye los no especificados.

Fuente: Gobierno del Estado. Panorámica económico - social del Estado de México. Toluca, 1993.

De acuerdo al XI Censo General de Población y Vivienda de 1990 para el Estado de México de los 3,679 hablantes de lengua indígena en el municipio de Chapa de Mota, 3,550 hablan el Otomí; 6, Mazahua; 3, Náhuatl; 3, Mixteco; 1, Mazateco; 1, Zapoteco y 115 no especificado. De los 3,679 hablantes 1,768 son hombres y 1,911 mujeres.

La población mayor de 5 años que habla o no una lengua indígena estaba compuesta por 18,084 personas, 3,213 hablan una lengua indígena, 14,733 no y 85 no está especificado. Información para noviembre de 1995.

2.3.2.2. - Servicios.

Salud.- Recurriendo al Sistema Estatal de Información se encontró información para 1989, misma que no incluye al sector privado. La cobertura de servicios médicos en comunidades indígenas se comporta casi de la misma manera que en el resto del municipio; es decir, las clínicas son atendidas solamente por un médico pasante, cuyo dispensario médico es muy limitado, lo que provoca que la población acuda a la cabecera municipal de Jilotepec que si cuenta con más servicios médicos.

Educación.- Chapa de Mota en 1995 contaba con 86 escuelas, integradas por 36 preescolares, 38 primarias, 4 secundarias y 1 bachillerato. Esta infraestructura educativa, daba atención a 6,133 alumnos inscritos; 696 inscritos en nivel preescolar; 4,422 en primaria; 910 en secundaria y 105 a nivel bachillerato. En los niveles de educación básica y específicamente en los de primaria y secundaria, se revela que si en 1980 una cifra equivalente a 29.11% de los niños de 6 a 14 años no asistía a la escuela, en 1990 esta cifra descendió a 17.16%. La población que sabe leer de 6 a 14 años era de 4,247; 2,171 hombres y 2,076 mujeres. Los que no sabían leer y escribir eran 780; 375 hombres y 405 mujeres. Para 1995 de la población entre 6 a 14 años que era de 5,419 ciudadanos, 2,435 hombres y 2,349 mujeres conformaron

el rubro que saben leer y escribir; 287 hombres y 343 mujeres no sabían leer ni escribir.

La población mayor de 15 años alfabeta está integrada por 3,854 hombres y 2,808 mujeres, dando un total de 6,662 ciudadanos. La población analfabeta era de 753 hombres y 1,894 mujeres, dando un total de 2,647. La población mayor de 15 años del municipio esta integrada por 9,318 personas; 4,612 hombres y 4,706 mujeres. Con relación a lo anterior la población alfabeta represento 71.5 % y la analfabeta el 28.5 %. Por tipo de sexo, la población alfabeta masculina figuró en un 41.4 % y la analfabeta en 8.1 %; en el sexo femenino, las mujeres alfabetas participaron con un 30.1 % y las analfabetas 20.4 % del total. Para 1995, la población mayor de 15 años esta conformada por 12,063 personas, de las cuales 9,478 eran alfabetas, integrado por 5,253 hombres y 4,225 mujeres; la población analfabeta era de 2,576 compuesta por 734 hombres y 1,842 mujeres; la población que no especificó fueron 9 personas.

Transporte y Comunicaciones.- El municipio cuenta con servicio de taxis, ubicados en el quinte y en la cabecera municipal, a su vez posee servicios de microbuses que pasan por varias comunidades del municipio, pasando también por la cabecera municipal y teniendo su base en la central de autobuses de Jilotepec. Las comunidades que cuentan con carreteras pavimentadas, son: la cabecera municipal, Mefi, Santa María, Danxho, el quinte, San Gabriel, el puerto, Dongú, San Felipe Coamango, la esperanza. Todas las demás comunidades están vinculadas con la cabecera municipal por medio de carreteras de terracería a brechas. Chapa de mota contaba para 1990 con 22 kilómetros de carretera pavimentada, 103 kilómetros de carreteras revestidas y rurales.

Se cuenta con servicio de correos a través de 2 agencias postales, y no hay servicio postal domiciliaria. En materia telefónica, existen pocas líneas instaladas, concentrándose la mayoría en la cabecera municipal, a su vez existe en varias comunidades servicio de caseta telefónica. En cuestión de radio y televisión, se capta señales de las ciudades de Toluca, Atlacomulco, D.F., San Juan del río y Monterrey.

Por lo general la población cuenta con servicio de energía eléctrica y de agua, pero existe insuficiencia de drenaje, principalmente en las comunidades, se carece en su mayoría de alumbrado público y de pavimentación. En general más de 2,200 personas son usuarios de la energía eléctrica, consumiendo alrededor de 203 mil kw por año. Con relación a 1980 la proporción de viviendas que no tenían suministro de electricidad decreció de 62.28% a 28.61% en 1990.

Las viviendas que no contaban con agua entubada en 1980 era de 70.80% en relación al total, ya para 1990 disminuyó a 38.94%. En contra posición a lo anterior, las viviendas sin instalaciones de drenaje aumentaron de 81.23% en 1980 a 87.32% para 1990.

2.3.2.3. – Económicos, Agropecuarios e Industriales.

19 unidades económicas se encontraban operando en Chapa de mota en 1988, esto sin incluir los sectores agrícolas, de servicios financieros y gubernamentales. La cantidad de personas que desempeñaban sus actividades en unidades económicas ascendió a 374 personas distribuidas en: 348 manufacturas y 26 en comercio.

El uso del suelo municipal estaba distribuido en 1990 de la siguiente manera: 6,941 hectáreas dedicadas al sector agrícola; 6,772 a pecuario; 13,736 a forestal; a uso urbano 17 y otros usos 1,483, conformando un total de superficie de 28,949 hectáreas.

El tipo de agricultura predominante que se practica es de temporal y en segundo término la agricultura de riego. Los principales productos agrícolas que se obtienen de la agricultura son: el maíz, frijol, avena, trigo y cebada. Menos del 50 % de la producción de éstos productos se dirigen al mercado principalmente a tiendas Conasupo, dado que más del 50% la población lo canaliza a la satisfacción de su alimentación, basada principalmente en el consumo de maíz. En el ciclo primavera - verano de 1989, se sembraron 6,929 de las 6,941 hectáreas agrícolas disponibles, destacando 5,327 hectáreas abiertas al cultivo de maíz, después 1,030 hectáreas a avena, 252 a trigo y 241 a cebada. De las 13,736 hectáreas forestales prácticamente la totalidad corresponde a bosques.

Cada año la ganadería toma más importancia y realce en la economía familiar y municipal, dado que más personas se dedican a esta actividad en pequeña escala (2 o 3 cabezas). Las principales especies son: ovinos, bovinos productores de carne y de trabajo (yuntas), porcino, equinos y caprinos respectivamente. La mayoría de la producción es destinada al consumo dentro del municipio.

En comercio, existen relativamente pocos, la mayoría de establecidos en el municipio están en la cabecera municipal, existiendo negocios de papelerías, materiales de construcción, tiendas de abarrotes, zapaterías, ferreterías, y farmacias. Las comunidades se caracterizan por contar tan sólo con 2 o 3 tiendas nada más. Por consiguiente la mayoría de la población acude a la cabecera municipal pero de Jilotepec, dada su relativa cercanía.

2.3.2.3.4. - Industria.

Al interior del municipio existe una industria la cual es importante en la economía municipal, tanto por crear fuentes de empleo como por generar ingresos al mismo, esta industria se dedica a la maquila de ropa y es conocida como manufacturera cannon mills.

Capítulo 3.

El Devenir del Desarrollo del Fondo Regional "Rhayo Xhudi" 1994-1997.

3.1. El Fondo Regional.

3.1.1. Antecedentes del Programa Nacional de Fondos Regionales para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

En el periodo de 1977-1982 el Instituto Nacional Indigenista (INI) permite la participación en sus Consejos de Planeación de cada Centro Coordinador Indigenista (CCI) a dirigentes y representantes indígenas, con la finalidad de que su presupuesto y programas estuvieran más acordes a las necesidades y demandas de la población indígena. El INI redefinió su estructura de operación en el periodo 1983-1988, basado en la observación de que la participación indígena no había sido la esperada y de que sus programas solamente habían significado un alivio transitorio a las comunidades.

El INI en 1986 aprueba el reglamento para formación del Fondo Comunitario de Proyectos Productivos de las Comunidades Indígenas, a través de éstos se permitió que los recursos fueran manejados por Comités Comunitarios de Planeación (Cocoplas) y otras instancias de participación indígena en el ámbito estatal y nacional. Uno de los avances de los Cocoplas fue que trabajos participativos como: diagnóstico comunitario y regional; definición colectiva de proyectos; y la recuperación de las inversiones, sirvieron como apoyo a la acción institucional. En enero de 1990 el consejo directivo del INI dispuso que la responsabilidad de los fondos comunitarios quedara en manos de las organizaciones, esto en el marco del traspaso de funciones institucionales hacia comunidades indígenas.

"El funcionamiento de los COCOPLAS aportaron al INI una invaluable experiencia, que sería aprovechada para regular los criterios de operación de los Fondos Regionales de Solidaridad (FRS)".¹² Con estas premisas el 19 de marzo de 1990, en la localidad de Xochiapa, estado de Veracruz, el presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, pone en marcha el programa de fondos Regionales de Solidaridad con la creación de 100, con un monto inicial de N\$ 500,000.00 cada uno. Hizo énfasis en lo siguiente: "La decisión de a quienes debe apoyarse con estos recursos dependerá de ustedes (indígenas), de sus propias organizaciones. El respeto está en no imponer el programa y tampoco imponer a quien se va a beneficiar. Si queremos que tenga el sentido democrático que estamos promoviendo tendremos que respetar esta decisión última y final de la propia comunidad, de la propia organización. También la ejecución de los proyectos quedará bajo su responsabilidad. Ustedes tendrán que vigilar que se lleven a cabo de manera correcta, de manera ordenada, de manera honesta. Seriedad y transparencia en el manejo de los fondos son requisitos indispensables".¹³

¹² INI. Instituto Nacional Indigenista 1989 - 1994. SEDESOL, México, D.F. 1994, p. 99

¹³ idem.

3.1.2. Antecedentes del Fondo Regional "Rhayo Xhudi".

a. Generales.

Inicialmente personal técnico de las oficinas del Centro Coordinador Indigenista (CCI) de la ciudad de Atlacomulco, Estado de México, inician trabajos de promoción en las comunidades indígenas pertenecientes a los municipios de Acambay, Aculco y Chapa de Mota, localizados al norte del Estado de México. Estas labores iniciadas a partir del banderazo que da el Lic. Carlos Salinas de Gortari en Veracruz el 19 de marzo de 1990, consistieron en convocar en las localidades indígenas a asambleas comunitarias, donde estando presente las autoridades correspondientes y sobre todo los habitantes, los técnicos realizaron una explicación general de los trabajos del Instituto Nacional Indigenista y sobre todo la explicación del programa de los fondos regionales de solidaridad, después de la exposición se invitaba a la población en general a participar en la constitución de un fondo que iniciara operaciones en su región, con la finalidad de tener acceso a los apoyos que el gobierno federal estaba destinando a la población indígena del país.

En estas reuniones y hasta la fecha, se hace énfasis en los objetivos que el programa persigue:

- Erradicar la pobreza extrema que caracteriza a las comunidades indígenas.
- "Fortalecer la autonomía de las organizaciones y comunidades indígenas a fin de que manejen, de manera directa e independiente, sus recursos.
- Lograr que las organizaciones y comunidades indígenas participen activamente en la planeación de todos los proyectos orientados a su desarrollo.
- Fortalecer procesos organizativos en las comunidades a fin de evitar la concentración de recursos en organizaciones que, por lo general, tienen acceso a otras fuentes de financiamiento.
- Establecer proyectos productivos con criterios de rentabilidad, sobre la base de una verdadera corresponsabilidad con las comunidades indígenas.
- Impulsar la producción y elevar la productividad de las zonas indígenas mediante la entrega de recursos y la capacitación de sus miembros.
- Propiciar que los beneficios derivados de las acciones productivas tiendan a capitalizar a las organizaciones y comunidades indígenas.
- Generar más empleos en las comunidades, que redunden en mejores condiciones de vida de la población indígena".¹⁴

Igualmente se recalco constantemente dos cosas:

- Las partes que conforman al fondo regional (estructura organizativa).

Los fondos regionales del país siguen una misma estructura organizativa, integrada por: La Asamblea general de delegados, la cuál es la máxima autoridad; Un Consejo Directivo cuya función es administrar el fondo regional y que esta compuesto

¹⁴ INI. Fondos Regionales de Solidaridad; Manual único de operaciones. SEDESOL, México, 1992. p.10

por cuatro comisiones principales: financiera, técnica, evaluación y de cultura y bienestar social; Contraloría Social integrada por vocales de control y vigilancia de las organizaciones; Modulo de apoyo, formado por técnicos contratados por el propio fondo regional y cuya función es asesorar y capacitar al fondo regional; Secretariado técnico perteneciente al INI, debe fungir como asesor de cabecera del fondo regional.

- Procedimiento de canalización de los recursos del gobierno federal (recurso fiscal) a las comunidades.

La dinámica operativa a seguir desde el inicio del programa de fondos para hacer llegar los recursos federales a las comunidades, estriba en los siguientes pasos:

- La Asamblea General de Delegados del fondo regional a través de su órgano de administración que es el consejo Directivo, dirige al secretariado técnico del INI, la relación de solicitudes de proyectos para ser apoyados el año siguiente.
- Este a la vez la analiza y realiza la programación, misma que es entregada a oficinas estatales de la institución.
- Oficinas estatales la hace llegar a oficinas centrales donde se realiza una programación nacional.
- Oficinas centrales la dirige a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), misma que se encarga de analizarla conjuntamente con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público;
- Depurada se presenta dentro del presupuesto de egresos a la cámara de diputados y senadores, los que van a determinar si se autoriza o no.

A la inversa del anterior proceso llegan los recursos a las comunidades indígenas, este proceso es manejado a través del Ramo XXVI de la Administración Pública Federal.

No solamente este es el único medio por el cual se financian proyectos de inversión a las organizaciones y comunidades que integran al fondo, la otra opción hasta la fecha utilizada, consiste a través de las recuperaciones de capital que hacen los grupos, organizaciones y comunidades que anteriormente fueron apoyadas con crédito.

El área geográfica de trabajo utilizada por el INI, fue punto de partida para realizar los trabajos promocionales para su conformación, también respondió a ciertas características que hasta la fecha posee la región:

- Analfabetismo:

Factor limitante en el desarrollo de las comunidades, originado por falta de centros educativos en la comunidades indígenas y en ocasiones por que las familias indígenas no pueden solventar los gastos que exige la educación; principalmente este fenómeno responde a que la mayoría de los jóvenes indígenas se integran al proceso de generación de ingresos, con la finalidad de apoyar a la economía familiar,

en este proceso participan en actividades al interior de las comunidades como: pastores, cargadores de leña, peones o jornaleros agrícolas, esto en el mejor de los casos, ya que a veces tienden a salir no sólo de sus comunidades y municipios, sino del Estado de México. Por consiguiente no terminan ni el nivel básico de estudios.

- Alcoholismo.

Otro factor inherente al estilo de vida de la población indígena campesina es el alcoholismo, costumbre muy arraigada en estas comunidades, pero representando también parte importante en su dieta alimenticia en el caso del "pulque". Para la mayoría de los indígenas de esta región el consumo diario de este producto es importante para realizar a gusto sus actividades cotidianas. Diariamente en las comunidades de La Concepción pueblo, El mogote y San Lucas del municipio de Aculco, entran alrededor de 10 camionetas, las cuáles distribuyen aproximadamente 1,200 litros de pulque cada una, repartiendo en su totalidad diario 12,000 litros. En el caso de Acambay y Chapa de Mota, la presencia extensiva de magueyes, permite que no compren el producto, sino que sean ellos mismos los que lo generen para su autoconsumo.

- Falta de servicios.

Es común las limitaciones en materia de servicios esenciales para una adecuada salud la que padecen estas comunidades, por ejemplo: falta de drenaje, de energía eléctrica, de caminos arreglados, de centros de salud, de transporte y de agua potable. Solamente pocas comunidades han tenido acceso a algunos de éstos servicios.

- Insalubridad.

La carencia de agua potable y drenaje hace más susceptible a la población a infecciones y enfermedades. Aunque existen centros de salud en algunas comunidades, estos no son atendidos, y cuando los llegan a atender son pasantes que están poco tiempo, por lo consiguiente tienen que acudir a la cabecera municipal, pero se imposibilita a veces por lo retirado y por falta de transporte.

- Vivienda.

Tablas, leña, cartón y piedras, son algunos de los materiales que frecuentemente utilizan los indígenas de esta región norte del estado para construir sus casas, en el mejor de los casos algunos las hacen de adobes. Por lo regular no tienen piso de concreto, las paredes sin aplanar y el techo de cartón o ramas.

- Tenencia.

En general la población indígena campesina poseen menos de 3 hectáreas por comunero o ejidatario, misma que se dedica al cultivo de maíz, cosechando en promedio 1.5 toneladas por hectárea.

- Migración.

La falta de oportunidades en la región y cansados de vivir en la miseria, la población indígena, principalmente jóvenes buscan alternativas en las principales ciudades aledañas, como San Juan del Río, Querétaro; ciudad de Toluca, Estado de México; D.F. y a veces hasta Monterrey y Estados Unidos de Norte América, donde se emplean como cargadores, comerciantes semifijos y principalmente al rubro de la construcción; en E.U.A como jornaleros agrícolas. La migración puede ser definitiva o temporal, representando un abandono de sus creencias y costumbres, adoptando nuevos valores y nuevas ideas que rompen con su estructura de comportamiento y con su cultura, misma que poco a poco ira olvidando.

La promoción realizada pretendió que el nuevo fondo no estuviera asesorado por el CCI de Atlacomulco al iniciar operaciones, sino por la Unidad Operativa del INI, ubicada en Santa María Tixmadejé, municipio de Acambay. Aunque hay que recalcar que los 3 primeros proyectos financiados del fondo regional estuvo a cargo del CCI Atlacomulco. Con la apertura de este nuevo fondo, iniciaba también operaciones la unidad operativa Tixmadejé

Integrado por indígenas Otomíes, llevando por nombre "Rhayo Xhudi" y significando en otomí "Nuevo Amanecer", el 18 de diciembre de 1990 se constituye el fondo regional, teniendo como domicilio social carretera libre Acambay - Temascalcingo km. 10, comunidad de Tixmadejé, municipio de Acambay, Estado de México. La constitución de "Rhayo Xhudi" se realizó bajo la normatividad establecida por la Secretaría de Desarrollo Social y el INI, pues no es una organización reconocida legalmente como figura jurídica.

b. De Operaciones.

A partir de la fecha de su constitución el fondo regional "Rhayo Xhudi" empezó sus actividades con la participación de uniones de ejidos de Aculco, Chapa de Mota y Jilotepec, y seis organizaciones de primer nivel (grupos de trabajo o comunidades) ubicadas en Acambay. Dentro de su estructura organizativa el consejo directivo estuvo integrado en sus diferentes comisiones por integrantes de las anteriores organizaciones y municipios.

La extensión geográfica por una parte y la reducida cantidad de recursos en comparación con la población demandante propiciaron varios problemas. Primero, se atendieron demandas de las uniones de ejidos que concentraron la mayor parte de los recursos recibidos por el fondo regional, segundo, se apoyaron a 4 organizaciones de la comunidad de Santa María Tixmadejé que absorbieron la otra parte del recurso y recibieron un financiamiento para un proyecto para la distribución de yuntas proveniente de un convenio entre INI-SARH. Una vez ejercidos estos recursos, la

participación de las organizaciones disminuyó considerablemente y la asamblea general dejó el mando total del fondo al Consejo Directivo.

Las constantes limitantes que se presentaron para la promoción de lo que es el fondo regional, para el financiamiento y para la operación y seguimiento de los proyectos provocaron una escasa participación social de la base indígena y por consiguiente un reducido impacto en pro de la misma. Con base a la escasa participación de la base y del consejo directivo se hizo necesario reorientar el trabajo del fondo regional "Rhayo Xhudi", después de trabajos de promoción, la organización y participación social se ampliaron y, consecuencia de ello, se reintegró la asamblea general del fondo regional en abril de 1994, reestructurando el Consejo Directivo. En esta ocasión se optó por conformar al interior del fondo regional, fondos municipales representados por consejos directivos, por consiguiente tanto Acambay, Acuico y Chapa de Mota contaron cada uno con un consejo directivo, el cual debía dar seguimiento a las actividades del municipio referentes al fondo regional "Rhayo Xhudi".

Al igual que al primer Consejo Directivo regional, los Consejo Directivos municipales gozaron de la falta de apoyo por parte de los delegados efectivos de las organizaciones a través de la Asamblea General de Representantes. En consecuencia incidió en gran parte del curso que tomó el fondo regional en sus diversas acciones, las decisiones tomadas por el secretariado técnico del INI y del módulo de apoyo.

Con los consejos directivos municipales y debido a la constante presencia de nuevas organizaciones, se financiaron en 1994, 25 proyectos nuevos; en 1995, 27 y en 1996, 20 proyectos. En 1994 se financiaron 16 proyectos con recurso fiscal, 2 con recurso fiscal y con recuperaciones y 6 con recurso recuperado. En 1995 se apoyaron 12 proyectos con recurso fiscal, 4 con recurso mezclado (fiscal y recuperaciones) y 11 con recurso recuperado. En 1996 11 con recurso fiscal, 8 con recurso de recuperaciones, 2 con recurso mezclado, y 15 con recurso del Programa mundial de alimentos. Cabe señalar que los créditos otorgados deben ser devueltos al fondo para poder seguir financiando nuevos proyectos en las comunidades indígenas.

En el transcurso de 1994 a inicios de 1996, el consejo directivo se desagregó por falta de participación de algunos de sus integrantes en los tres municipios. Finalmente a mediados de 1996, se hace un intento por cubrir todas las comisiones que lo integran, logrando el objetivo, pero sólo parcialmente, dado que a los dos meses volvieron a quedar los mismos, los más interesados y por lo tanto los más participativos.

En marzo de 1997 se estipula una nueva normatividad operacional de los fondos regionales, realizada por la SEDESOL principalmente, haciendo referencia en uno de sus puntos más importantes a el cambio total del consejo directivo cada 2 años, lo cual obligó a los fondos municipales integrantes del fondo regional "Rhayo Xhudi" a reestructurar sus consejos directivos. Es el 17 de julio de 1997 cuando después de llevar a cabo ciertos puntos que establece la nueva normatividad, como:

asambleas promocionales del fondo regional tanto en organizaciones y comunidades nuevas como las ya asociadas; después de que cada organización nombró sus delegados ante el fondo y de haber conformado la nueva asamblea general de delegados, se conforma el nuevo consejo directivo, pero esta vez se nombró a nivel región, es decir, para los tres municipios: Acambay, Aculco y Chapa de Mota.

La idea de conformar un consejo directivo regional tuvo su génesis en el secretariado técnico, para poder llevar una sola administración, una sola programación y evitar realizar reuniones de lo mismo en cada municipio. La idea se maduró con la gente del fondo de mayor peso en las comunidades, con lo cual el día de la votación para elección del nuevo consejo, se optó por este tipo de consejo regional. Antes de llegar a conformar el nuevo consejo, se suscitaron algunos problemas con los integrantes del municipio de Chapa de Mota, los cuales pedían consejos municipales, por que a nivel municipal es más fácil arreglar los problemas que se presenten, por que no se trasladan a Tixmadejé a dar solución, por que en cada municipio cada consejo ve sus proyectos, argumentaron.

Esta postura tuvo un trasfondo político, pues las personas que están al frente, es el ex presidente municipal, que no es delegado ante el fondo, y otros que actualmente forman parte de la administración del municipio y que tienen ya trayectoria política en su región. Otro de los problemas fue que al conformar el consejo directivo regional los integrantes por parte de Chapa de Mota, los cuales los eligió la asamblea general, según los inconformes decían que no eran indígenas por que no hablan ni escriben el Otomí, y que sólo consideran comunidades indígenas a San Felipe Coamango, San Juan Tuxtepec y Dongú, las demás no lo son, expusieron. Tanto el INI como el Ayuntamiento de Chapa de Mota considera a 7 comunidades como indígenas y no sólo las que mencionaron los inconformes. Para el Instituto Nacional Indigenista, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y por consiguiente para el fondo regional, indígena es de acuerdo a Guillermo Bonfil Batalla "el indio que no se define por una serie de rasgos culturales externos que lo hacen diferente ante los ojos de los extraños (la indumentaria, la lengua, la alimentación, etc.); se define por pertenecer a una colectividad más organizada (un grupo, una sociedad, un pueblo) que posee una herencia cultural propia que ha sido forjada y transformada históricamente, por generaciones sucesivas; en relación a esa cultura, se sabe y se siente indígena.

Toda esta problemática originó la intervención en una primera instancia de la delegada estatal del INI, y en otra del personal de la misma institución y de SEDESOL de oficinas centrales y del mismo presidente municipal actual de Chapa de Mota. El nuevo consejo directivo regional ha iniciado con los mismos problemas de antaño, falta de participación de algunos integrantes de las diversas comisiones, lo que ha propiciado carga de trabajo en los pocos que siguen.

3.2. Su Estructura Organizativa, Sus Funciones y su Desarrollo Práctico.

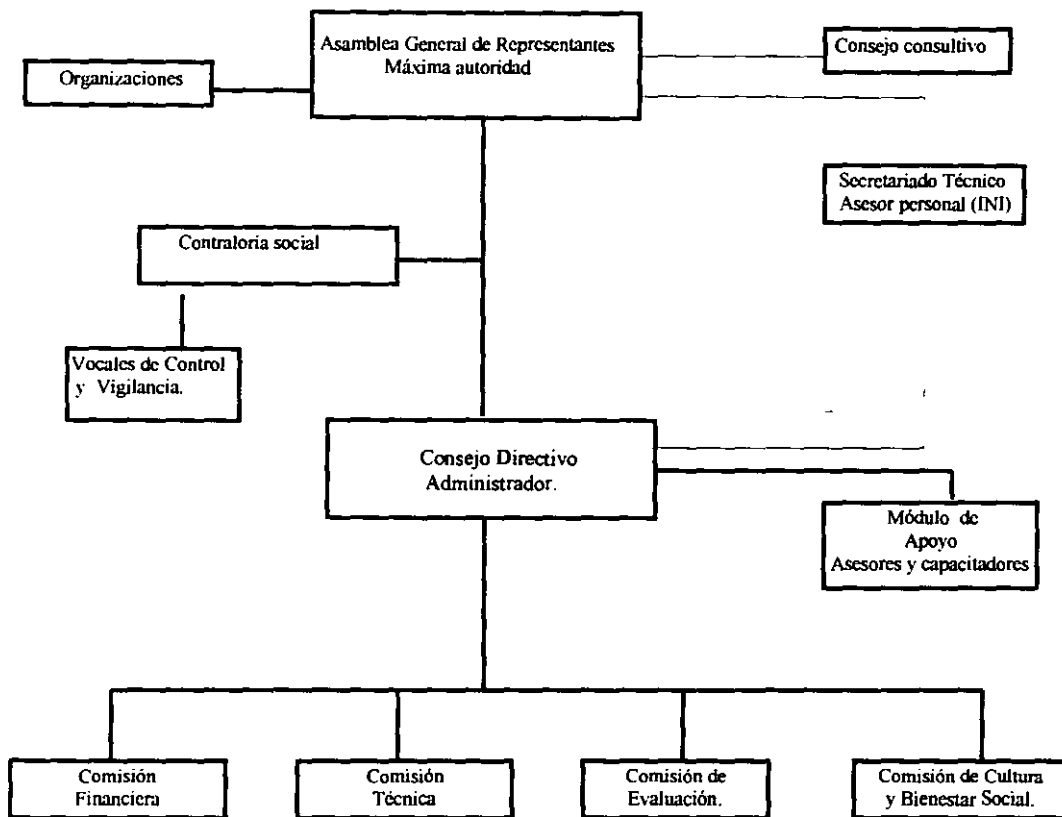
Los puntos tratados en este apartado tienen base en el manual de operaciones de los fondos regionales de solidaridad, editados por SEDESOL y el INI, los cuales sirven como instrumentos para regir la operación de los fondos.

3.2.1. Estructura Organizativa.

Todos los fondos regionales del país poseen una estructura organizativa básica, pero logrando ser complementada con formas tradicionales de las comunidades, tanto en materia de organización como cultural de las regiones.

La estructura característica básica de los fondos regionales esta compuesta por: organizaciones, asamblea general de representantes, contraloría social, consejo directivo, módulo de apoyo, secretariado técnico y consejo consultivo.

Las organizaciones representan la razón de ser del fondo, pues los apoyos que brinda son dirigidos a éstas; la Asamblea General de Representantes es el máximo órgano de decisión, esto es, la máxima autoridad; la Contraloría Social funge como policía de los recursos y operaciones del fondo regional; el Consejo Directivo, tiene la importante función de administrar y aplicar correctamente los recursos, a su vez el consejo directivo esta integrado por varias comisiones: la financiera encargada del manejo y buena operación del dinero; la comisión técnica, encargada de realizar los estudios técnicos pertinentes y necesarios de los posibles proyectos a financiar, con el objetivo de evitar contra tiempos y disminuir las posibilidades de fracaso de los proyectos de inversión; y la comisión de evaluación, cuya función es dar seguimiento a los proyectos después de iniciar operaciones; en el caso del fondo regional "Rhayo Xhudi" se creo otra comisión denominada "Cultura y bienestar social" encargada de rescatar y fomentar las costumbres y tradiciones, así como de aplicar y supervisar aquellos proyectos o recursos que estén dirigidos al mejoramiento de vida (vivienda, caminos, piletas, letrinas, alumbrado, etc.) dicha composición de la estructura organizativa tiene su expresión en el siguiente organigrama:



¹⁵ Fondo regional Rhayo Xhudi. Estructura organizativa. México, 1994.

3.2.2. Funciones de las Partes de la estructura Organizativa.

3.2.2.1. Organizaciones.

Las organizaciones constituyen la base para el funcionamiento del fondo, sin la existencia de éstas el fondo no puede operar. Tanto comunidades como organizaciones que se encuentren dentro del área geográfica de la Unidad Operativa de Tixmadejé pueden participar en el fondo regional "Rhayo Xhudi", basta con presentar su solicitud de ingreso al fondo respaldada por la asamblea general de la comunidad u organización. Las funciones que tienen que desempeñar las organizaciones asociadas, son:

- Conocer la normatividad del Programa de fondos regionales.
- Elegir a sus delegados que los representarán ante la Asamblea General de Representantes.
- Promover y organizar la elaboración o actualización del autodiagnóstico, para que entre todas las organizaciones puedan elaborar un Programa de Desarrollo Regional Integral.
- Cumplir con los compromisos acordados con la Asamblea General de Representantes o Delegados.
- Elegir a un vocal de control y vigilancia por proyecto para que supervise el manejo del recurso.

Como se menciona en su segunda función, deben nombrar a sus representantes llamados también Delegados del grupo u organización, éstos a su vez deben cumplir con ciertas funciones:

- Deberán participar en las evaluaciones realizadas en sus comunidades.
- Supervisar que la organización realice a tiempo las comprobaciones del gasto del proyecto.
- Informar sobre proyectos realizados en sus comunidades.

3.2.2.2. Asamblea General de Representantes.

Cómo se observó en la estructura organizativa, la Asamblea General de Representantes es la máxima autoridad y el órgano de decisión del fondo regional. Es el espacio donde se discute, analiza y se planea sobre los proyectos y uso de los recursos del fondo. Esta asamblea esta conformada por los delegados de cada organización o comunidad, por eso también se conoce con el nombre de Asamblea General de Delegados. Sus principales funciones son:

- Nombrar al Consejo Directivo y a la Comisión de Contraloría Social.
- Aprobar conjuntamente con el Consejo Directivo el Reglamento Interno del Fondo Regional.
- Sancionar las propuestas de inversión autorizadas por el Consejo Directivo.

- Aprobar el uso de cuotas de recuperación (intereses), los cuales se deben destinar a financiar nuevos proyectos o para solventar gastos de operación.
- Proponer disposiciones de solución a las organizaciones que no han tenido recuperaciones.
- Establecer a las organizaciones que realicen mal uso del recurso sanciones en base al reglamento interno.
- Aprobar la baja o incorporación de organizaciones al fondo regional.
- Servir como aval para que el Consejo Directivo solicite asesoría, capacitación y recursos financieros a diversas fuentes de apoyo.
- Aprobar el programa general de capacitación elaborado con base en las necesidades de capacitación y organización comunitaria.
- Solicitar informes de actividades trimestrales al Consejo Directivo, Secretariado Técnico, Módulo de Apoyo y Comisión de Contraloría Social, con la finalidad de evaluar resultados, como mejorar su función.

3.2.2.3. Contraloría Social.

Los integrantes de esta comisión no deben ocupar algún puesto en el consejo directivo, deben poseer honestidad y responsabilidad en sus regiones, no reciben remuneraciones por sus actividades, solamente se solventan los gastos de traslado, alojamiento y alimentación en el cumplimiento de sus funciones, y siempre y cuando la Asamblea de Delegados así lo decida.

Esta comisión debe ser nombrada en y por la Asamblea General de Delegados por un lapso de tiempo de 2 años, sus principales funciones son:

- Promover en todos los integrantes del fondo regional que conozcan y respeten la normatividad.
- Promover el vigilar los estados financieros, manejo de los recursos, las recuperaciones y el avance de los proyectos.
- Verificar que el consejo directivo informe a la Asamblea General de Delegados sobre los proyectos que se están financiando, el destino de los recursos, el usos y montos de los gastos de operación y administración.
- Supervisar que el consejo directivo realice a más tardar en 15 días después de recibir los recursos federales por el INI, la entrega a la organización en asamblea general de la misma.
- Vigilar que se cumplan los acuerdos tomados en Asamblea General de Delegados.
- Vigilar que se elabore, actualice, difunda y aplique el reglamento interno del fondo regional.
- Vigilar que la comisión financiera informe sobre el desarrollo de las fianzas.
- Verificar que el módulo de apoyo cumpla con sus funciones de asesoría y capacitación a las organizaciones y consejo directivo.

Los integrantes de esta comisión son elegidos por votación en la Asamblea General de Delegados, los únicos que pueden ser propuestos a integrarla son los vocales de control y vigilancia de las organizaciones asociadas al fondo.

3.2.2.4. Consejo Directivo.

De acuerdo a las cargas de trabajo, el consejo directivo puede estar conformado por las comisiones necesarias para su desarrollo, el fondo regional "Rhayo Xhudi" la integran 4 comisiones: financiera, técnica, evaluación, y de cultura y bienestar social. Tiene como objetivo administrar los recursos del fondo regional. El consejo debe operar de forma colegiada, es decir, nadie es más que nadie y todos tienen las mismas obligaciones y responsabilidades. Su nombramiento e integración se da en la Asamblea General de Delegados. Sus integrantes no reciben remuneración solamente se solventan sus gastos de traslado, alojamiento y alimentación, siempre y cuando no sobre pase el 5% de la inversión del fondo regional. El periodo de tiempo en el cargo es de 2 años, al término de este tiempo se debe convocar Asamblea General de Delegados para que las organizaciones propongan y elijan al nuevo consejo directivo del fondo regional "Rhayo Xhudi". Las funciones que debe realizar son:

- Representar al fondo regional para fines de coordinación ante el INI, instituciones públicas y privadas, y ante personas físicas y morales.
- Coordinar la elaboración y ajustes al reglamento interno y vigilar su cumplimiento.
- Elaborar un calendario de reuniones comunitarias de planeación.
- Canalizar a la Asamblea General de Delegados los proyectos susceptibles a ser financiados.
- Entregar al INI la propuesta de proyectos autorizados, priorizados y calendarizados por la Asamblea General de Delegados.
- Gestionar ante las instancias pertinentes recursos para el financiamiento de los proyectos propuestos de por las comunidades.
- Mantener informados a la Asamblea General, Contraloría social y al Secretariado técnico acerca de la situación de los recursos y avance de los proyectos.
- Concentrar las comprobaciones del ejercicio de los recursos financieros.
- Convocar a asambleas generales tanto ordinarias, como extraordinarias.
- Promover y ampliar la cobertura del fondo regional, para que los beneficios no queden en los mismos grupos.
- Promover la integración del consejo consultivo.
- Analizar las causas que justifiquen la desintegración del fondo regional "Rhayo Xhudi".

Es necesario especificar las actividades de las distintas comisiones que componen al fondo regional.

Las funciones de la Comisión Financiera, son:

- Firmar el convenio de concertación y transferencia de recursos con el INI.
- Conjuntamente con el Secretariado técnico del INI manejar los recursos a través de una cuenta mancomunada.
- Dictaminar la viabilidad financiera de los proyectos presentados por las organizaciones participantes.

-
- Presentar a la asamblea general de delegados la situación financiera de los proyectos.

Las funciones de la Comisión Técnica, son:

- Revisar, analizar y complementar los criterios de financiamiento, la viabilidad técnica, organizativa y de mercado de los proyectos presentados por las organizaciones.
- Verificar tanto la viabilidad técnica, ambiental, social y económica en campo de las solicitudes de inversión.
- Dar trámite a la autorización de los proyectos de acuerdo a la priorización efectuada por la Asamblea de Delegados.

Respecto a la Comisión de Evaluación, las actividades son.

- Supervisar el desarrollo de los proyectos aprobados.
- Dar seguimiento a los proyectos.
- Proponer al consejo directivo y al módulo de apoyo acciones para corregir la marcha de los proyectos.

La comisión de Cultura y Bienestar Social, realiza:

- Rescatar y fortalecer las costumbres de las comunidades indígenas.
- Detectar grupos que desarrollen alguna actividad cultural, para impulsarla.
- Gestionar ante diversas instituciones e instancias apoyos para impulsar la cultura indígena.

Específicamente el Módulo de Apoyo, debe cumplir con lo siguiente:

- A las organizaciones y comunidades indígenas debe apoyar en materia de organización, programación, ejecución, evaluación, seguimiento y administración de sus proyectos.
- Asesorar al Consejo directivo en aspectos de evaluación y seguimiento de proyectos.
- Apoyar en la implementación de mecanismos que permitan recuperar oportunamente los recursos autorizados.
- Apoyar al consejo directivo en la gestión de recursos.
- Asesorar tanto al consejo directivo como a las organizaciones en el manejo contable y administrativo de los recursos.
- Informar mensualmente a la Asamblea General de Delegados el avance de su programa de trabajo.
- Brindar apoyo metodológico y logístico en la realización de las asambleas generales de delegados, reuniones de consejo directivo y asambleas de organizaciones.

3.2.2.5 Secretariado Técnico.

El secretariado técnico es la persona que participa como personal en la unidad operativa de Tixmadejé en Acambay, es decir, representa al Instituto Nacional Indigenista, tiene tareas de seguimiento, capacitación, asesoría y apoyo al consejo directivo, organizaciones y comunidades indígenas existentes en el área de trabajo del INI y participante del fondo regional. Sus funciones son:

- Supervisar el cumplimiento de la normatividad del programa de fondos regionales.
- Actualizar el directorio de organizaciones del fondo regional.
- Dar seguimiento y llevar un control de la gestión, radicación, ejecución y comprobación del gasto de los recursos fiscales y de recuperación del fondo regional.
- Elaborar o reformular el Reglamento interno del fondo y supervisar su cumplimiento.
- Conjuntamente con las organizaciones y comunidades indígenas, formular un Plan Integral de Desarrollo Regional, que permite vertebrar las acciones emprendidas del fondo regional "Rhayo Xhudí".
- Instrumentar un programa general de capacitación permanente dirigido a las organizaciones y comunidades indígenas.
- Formular un programa de evaluación y seguimiento permanente de los proyectos, como señalar las desviaciones del programa para su reorientación.

3.2.2.6 Consejo Consultivo.

El consejo consultivo esta integrado por presidentes municipales, autoridades tradicionales y representantes de dependencias federales y estatales que operan en el área de influencia del fondo regional. Es un órgano de apoyo y consulta de la asamblea General de Delegados y del Consejo directivo. Su participación debe encauzarse a orientar las acciones del fondo regional, con miras a promover un desarrollo regional equilibrado. El consejo consultivo es un órgano colegiado que debe reunirse por lo menos cuatro veces al año. Sus funciones son:

- Emitir opiniones y participar en la formulación de estrategias y líneas de acción contenidas en el programa integral de desarrollo regional
- Orientar a los miembros de la Asamblea General de Delegados y del Consejo Directivo, en el análisis de la problemática social, económica y cultural de la región.
- Dar su opinión sobre proyectos en operación.

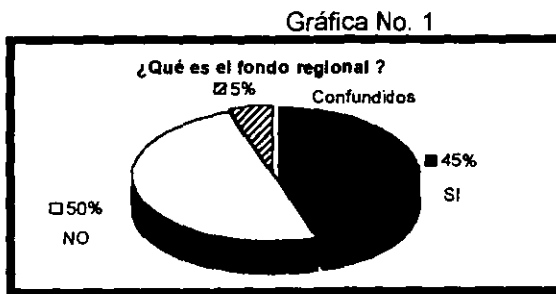
3.2.3. Su Desarrollo Práctico.

La información vertida en este apartado, así como de todos los incisos de este capítulo 3, tienen su origen en la aplicación de encuestas, entrevistas formales e informales y de la observación directa, ésta última realizada a través de 2 años. Los datos vertidos tiene su comparación con las funciones establecidas en el manual de operación de los fondos regionales de solidaridad.

3.2.3.1. Organizaciones

El fondo regional "Rhayo Xhudi" contaba hasta diciembre de 1997 con 89 organizaciones asociadas, compuestas por 62 grupos de trabajo, 21 comunidades, 2 organizaciones intergrupales (asociación o unión de más de dos grupos de trabajo) y 4 organizaciones intercomunitarias (dos o más comunidades asociadas entre ellas). Se aplicaron encuestas a una muestra del 44.9%, estos es a 40 personas que pertenecen cada una a un grupo en específico. La aplicación de la encuesta fue de forma directa por parte del investigador, a través de 14 preguntas básicas del fondo regional.

Del 100 de personas entrevistadas, el 45 % tiene claro qué es el fondo regional; el 50% no sabe que es, y el 5% restante no tiene una idea clara al respecto.

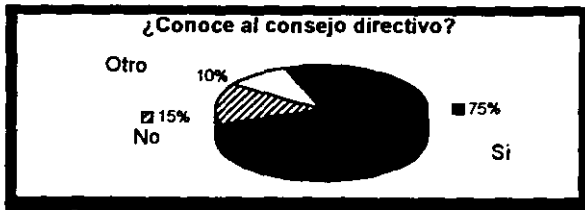


Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Algo interesante sobre el rubro entrevistado que no tiene una idea clara, cree que el fondo regional "Rhayo Xhudi" regala apoyos a la gente indígena.

Los integrantes del consejo directivo son los representantes del fondo regional, el 75% los conoce, el 15% no, y el 10% respondieron que era el Ayuntamiento y/o el gobierno federal.

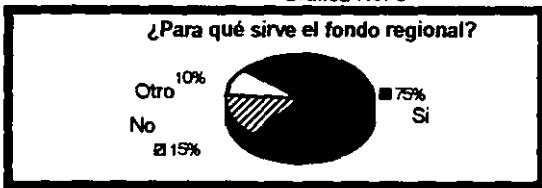
Gráfica No. 2



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

El fondo regional sirve para el financiamiento de proyectos productivos encaminados al desarrollo regional de las comunidades indígenas, mejorando las condiciones de vida de la población. El 75% sabe para que sirve el fondo, el 15% no sabe y el 10% no tiene idea clara.

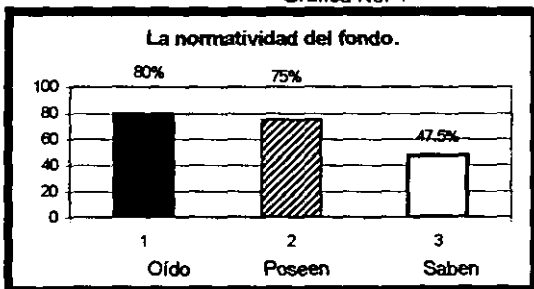
Gráfica No. 3



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

El 100% de los encuestados, saben en donde están ubicadas las oficinas del fondo regional "Rhayo Xhudi". Con relación al manual de operación de los fondos regionales, conocido también como "normatividad", el 80% ha escuchado hablar de ella y el 20% no; el 75% de los grupos dicen poseerla y el 25% no; el 47.5% sabe de que trata la normatividad y el 52.5% no.

Gráfica No. 4

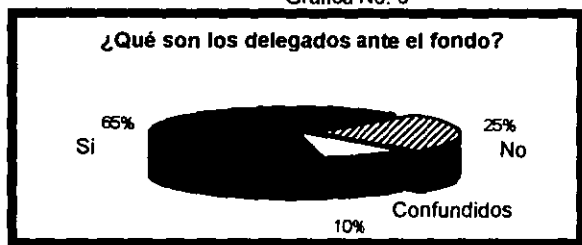


Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Otro punto importante que deben conocer los grupos es saber qué son los delegados ante el fondo regional, el 65% contestó afirmativamente, aludiendo que son los representantes del grupo u organización ante el fondo regional y que son

elegidos en asamblea general de la organización; el 25% no saben que son, y el 10% no posee una concepción precisa. Del total de grupos encuestados el 100% tiene delegados ante el fondo, sólo el 90% de los integrantes de las organizaciones y comunidades conoce a sus delegados.

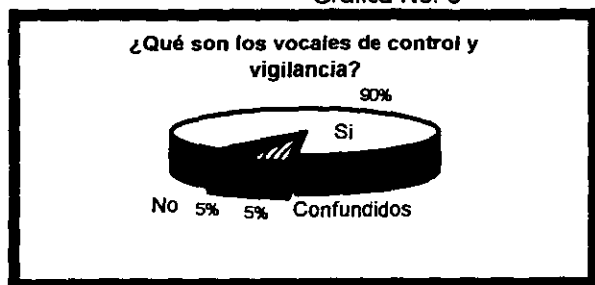
Gráfica No. 5



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

De una manera general los vocales de control y vigilancia cumplen las mismas funciones que la contraloría social del fondo regional, pero los primeros lo llevan acabo en sus organizaciones o comunidades, es decir, son los encargados de vigilar, supervisar y controlar que los acuerdos tomados del grupo en su asamblea general se lleven acabo, tal cual; que el recurso recibido se ejecute debidamente y en los tiempos acordados; que el proyectos se desarrollo en relativa armonía. Con relación a lo anterior el 90% tiene claro que es un vocal de control y vigilancia, el 5% no saben y el 5% restante los confunde con los delegados ante el fondo regional. El 95% de los grupos que componen la muestra tienen en su interior a uno, y el 85% saben quien es.

Gráfica No. 6



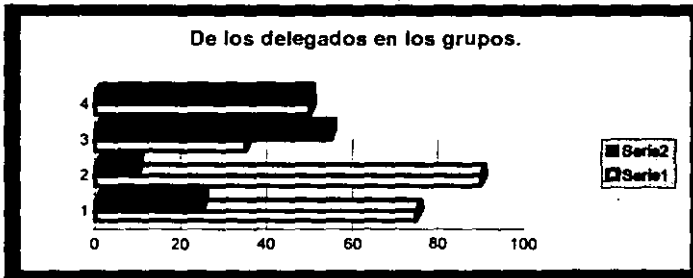
Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Tanto los delegados ante el fondo como los vocales de control y vigilancia tienen un periodo de dos años en el cargo; el 75 % sabe cuanto tiempo duran y el 25% no.

3.2.3.2. De los Delgados.

La información manejada fue generada por 40 delegados ante el fondo regional, lo cual representó el 44.9% del total de éstos, de los cuales un 75% sabe qué es un delegado y el 25% no; el 90% sabe cómo debe participar en sus organizaciones respectivas siendo delegado, el 10% no; el 35% respondió que si conoce sus funciones, el 10% regular y el 55% que no; el 50% se les ha hecho difícil cumplir como delegado, al otro 50% no, respecto a los primeros la opinión por la cuál ha sido difícil es por falta de tiempo y por desconocer sus funciones y por no saber como llevarlas a la práctica.; el 70% han realizado aunque sea una vez una evaluación de su proyecto y de su grupo; el 80% ha realizado las comprobaciones del recursos recibido; el 90% dice que si se presenta a las asambleas generales de delegados; y el 80% les recuerdan a sus grupos los compromisos que tienen con el fondo regional.

Gráfica No. 7



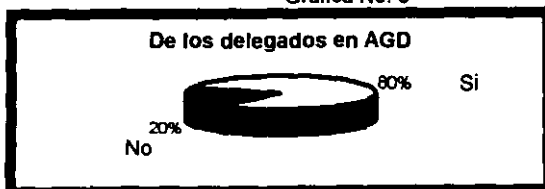
Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

3.2.3.3. De los Delegados en Asamblea General de Representantes.

La muestra utilizada fue del 44.9% del total de delegados efectivos ante el fondo regional, se realizaron preguntas relacionadas a sus funciones en Asambleas Generales.

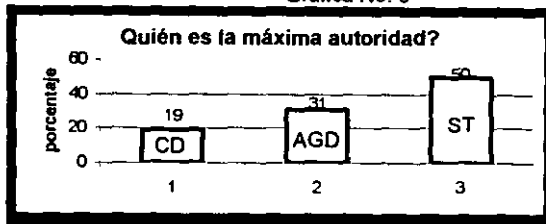
La máxima autoridad del fondo regional es la Asamblea General de Representantes o Delegados. El 80% dice que si sabe quien es la máxima autoridad del fondo y el 20% no; de éste 80% que contesto bien, el 31% contestó positivamente que es la Asamblea General, el 19% dijo que el consejo directivo y el 50% respondió que el coordinador del Instituto Nacional Indigenista en Tixmadejé.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

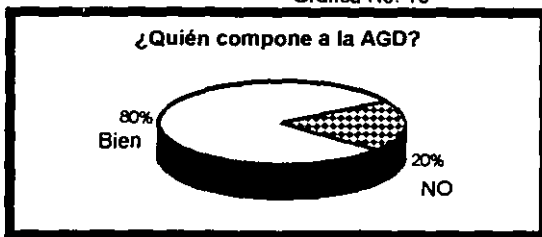
Gráfica No. 9



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

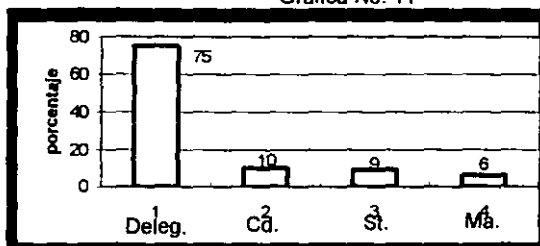
Los delegados ante el fondo regional componen a la Asamblea General, el 80% contestó bien y el 20% no; del 80% que respondió bien el 75% dijo que los delegados, 9.3% el consejo directivo, el 9.3% el representante del INI y el 6.4% los técnicos del modulo de apoyo.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

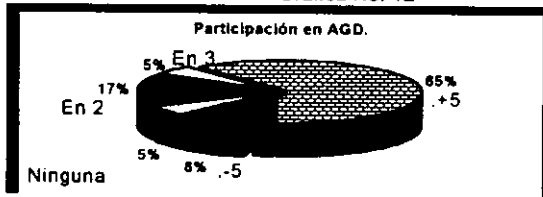
Gráfica No. 11



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Con relación a su participación en las asambleas generales del fondo regional, el 65% mencionó que han estado presentes en más de 5 asambleas convocadas en 1997, el 7.5% en menos de 5, el 5% en 3, el 17.5% en dos y el 5% restantes en ninguna.

Gráfica No. 12



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

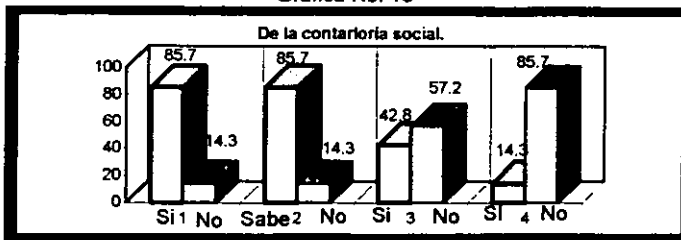
De acuerdo a sus actividades desempeñadas en las asambleas, el 77.5% de los delegados han participado en el nombramiento de consejo directivo, el 70% en nombramiento de contraloría social, el 47.5% en la aprobación o rechazo de proyectos, el 10% en establecer cuotas de recuperación y el 30% en autorizar la incorporación o bajas de organizaciones en el fondo regional.

3.2.34. De la Contraloría Social.

Los integrantes de la contraloría social constituyeron la fuente de información, la muestra manejada fue del 78% con relación al total de siete integrantes de la contraloría social, se encuestó no sólo a los que actualmente están en el cargo, sino también algunos antecesores.

El 85.7% contestó afirmativamente a la pregunta que si sabe qué es la contraloría social y el 14.3% no; con relación a qué entiende por contraloría social el 85.7% tiene claro qué es, y el 14.3% no; respecto a quienes integran a la misma, el 42.8% si saben y el 57.2% no; respecto al tiempo que están en el cargo que es de dos años, el 14.3% respondió conocer y el 85.7% desconocer.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

De acuerdo con algunas actividades que deben desempeñar, el 42.8% hace respetar la normatividad, esto es su punto de vista aunque en la realidad no es así, el 43% vigila la buena aplicación de los recursos del fondo; el 57.2% exige al consejo directivo informar a la Asamblea general; el nadie vigila que los técnicos del fondo realicen sus funciones y también no se exige a la comisión financiera un informe de la situación financiera del fondo regional.

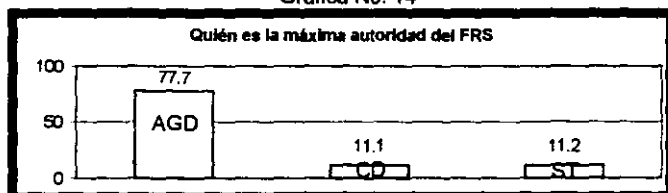
A la pregunta que se le realizó acerca de que si creen que ha funcionado la contraloría social del fondo "Rhayo Xhudi", el 100% contestó que NO, debido a varias cosas: si los conocidos de los integrantes de la contraloría social están incurriendo en faltas y anomalías," nunca les van hechar tierra, es decir, de cabeza"; otra es que no saben que hacer o cómo hacerlos y por lo regular también por falta de dinero para ir a supervisar.

3.2.3.5. Del Consejo Directivo.

Se encuestó tanto a los integrantes actuales que desempeñan el cargo, como a los anteriores, siendo un total de 44, del cual se tomó la muestra de 27, representando el 61.4%

El 77.7% dice que la máxima autoridad del fondo regional "Rhayo Xhudi" es la Asamblea General de Delegados, lo cual es correcto; el 11.1% dice que es el consejo directivo y el 11.2% el representante del INI; el 44.4% menciona que la función esencial del consejo directivo es administrar el fondo regional, lo cual es cierto, el 55.6% que es otra la función como programar sólo proyectos, representar al fondo y /o gestionar apoyos; algo interesante que respondieron la mayoría, a la pregunta de cómo es su participación en la administración, fue que participan en lo que diga el secretariado técnico del INI, como los técnicos del modulo de apoyo.

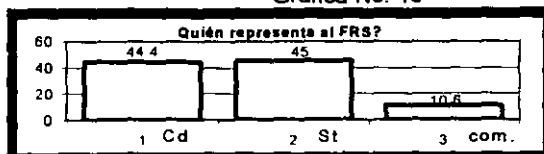
Gráfica No. 14



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Respecto, de quien representa al fondo regional al exterior del mismo, el 44.4% contestó que el consejo directivo, estando correcto, el 45% el secretariado técnico del INI, el 10.6% respondió que una comisión nombrada por la Asamblea General de Delegados.

Gráfica No. 15



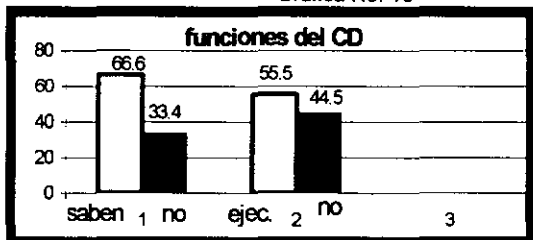
Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

El convocar a Asambleas Generales tanto ordinarias como extraordinarias corresponde principalmente al consejo directivo, a lo que el 88.8% así lo señalaron y el 11.2% dijo que el encargado es el secretariado técnico del INI.

El 22.2% dice que tanto la elaboración, coordinación y cumplimiento del reglamento interno debe estar a cargo de la asamblea general, el 55.4% al consejo directivo, el 11.2% al secretariado técnico y el 11.1% a una comisión nombrada por la asamblea general. Tanto la asamblea general como el consejo directivo están a cargo, aunque en la realidad el fondo no cuenta con reglamento interno.

El 66.6% sabe cuáles sus principales funciones y el 33.4% no. En el desarrollo práctico de sus funciones como consejo y de acuerdo a su comisión el 55.5% las ha llevado a cabo y el 44.5% no.

Gráfica No. 16

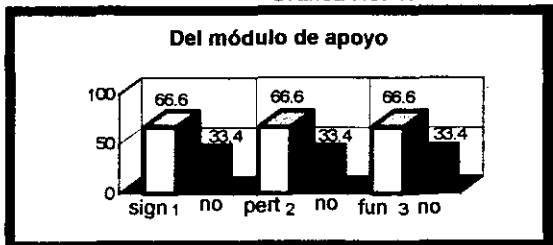


Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

3.2.3.6. Del Modulo de Apoyo.

Los técnicos contratados por el fondo regional integran lo que se conoce como modulo de apoyo, hasta a1997 estaba integrado por 6 profesionistas, la muestra a encuestar fue del 100%, es decir, la totalidad de los técnicos. El 66.6% tiene bien claro que significa Modulo de Apoyo, el 33.4% no; el 66.6% esta consciente de que forma parte del modulo de apoyo y el 33.4% no sabe; el 66.6% sabe cuales son las funciones que debe desempeñar como modulo de apoyo según la normatividad, el 33.4%; el 100% dice que sus funciones no están bien definidas, ni bien distribuidas, por lo tanto piensan que debe haber una definición precisa de funciones.

Gráfica No. 17



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

De acuerdo a las actividades que deben desarrollar y en las cuales han venido participando, el 100% ha asesorado a las organizaciones y comunidades indígenas; también han asesorado al consejo directivo tanto en aspectos de evaluación y seguimiento periódico de proyectos como en la implementación de mecanismos para recuperar los créditos otorgados; ninguno a apoyado en la gestión de recursos; tampoco como técnicos contratados por el fondo han informado a la asamblea general de sus trabajos; todos han estado brindando apoyo logístico y metodológico en las reuniones de asamblea general.

3.2.3.6. Del Secretariado Técnico

El secretariado técnico esta integrado por tan sólo un profesional, el cual trabaja en el Instituto Nacional Indigenista en la región.

Fue el secretariado técnico el que inició con los trabajos para la constitución del fondo regional de Aculco y Chapa de mota. Además le ha dado seguimiento al de Acambay, esto cuando eran a nivel municipal, por lo tanto la población con la que ha tenido contacto lo considera como líder, al cual respetan y hasta obedecen, tanto que en la mayoría de las veces cuando éste ha propuesto ciertas acciones y medidas, todos las aprueban; lo anterior esta aunado a que creen tener la mentalidad de inferioridad, es decir, todo lo que dice el secretariado técnico esta bien, por que es licenciado y por que representa al INI, además por que gracias a él (así lo consideran los socios del fondo) sus comunidades han tenido apoyos (no ven que los apoyos vienen de una política social) del gobierno.

Aunado a lo anterior el secretariado técnico ha venido desempeñando todas las funciones que le corresponden, es más aún realizando otras que le atañen a otras partes; ha estado al pendiente de la actualización del directorio de organizaciones del fondo, ha dado seguimiento y llevado un control de la gestión, ejecución y comprobación del recurso federal (fiscal) y de recuperación, ha asesorado al consejo directivo, asamblea general y organizaciones asociadas al fondo. También le han faltado actividades por realizar, como hacer valer la normatividad, pues empezando por el no se respeta y alude a una la siguiente frase: "las normas se hicieron para violarse"; no ha elaborado conjuntamente con el consejo directivo el reglamento interno del fondo; conjuntamente con las comunidades indígenas no ha formulado un plan integral de desarrollo regional.

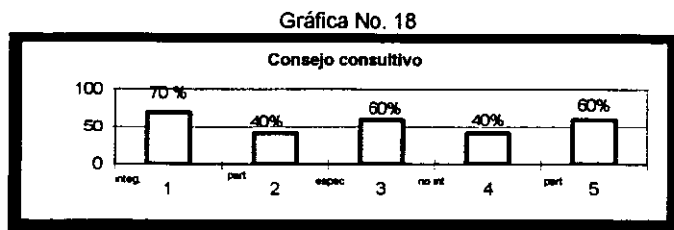
A pesar que es una persona sumamente dedicada a su trabajo e inteligente y sobre todo astuta, ha manejado muchas situaciones a favor de su muy particular punto de vista del fondo regional, esto es los hombres e apropian de las instituciones; para que tanto la asamblea general, consejo directivo y modulo de apoyo estén de acuerdo con cierta acción o propuesta sobre algún proceder, crea las condiciones precisas para que estén de acuerdo o lo aprueben; como por ejemplo: había realizado la propuesta de adquirir una fotocopiadora y particularmente

se había interesado por una en particular, para que ella asamblea general y el consejo directivo aprobaran su compra, mando hacer una lamina donde se hiciera referencia a 3 tipos de fotocopiadoras, ensalzando las cualidades y ventajas de la que le interesaba y aumentando las desventajas de las otras, y así se adquirió la que le interesaba. Esto parecería insignificante en un momento dado, pero cuando se hace en la aprobación de proyectos, elección de consejo directivo, entre otras, ya es diferente.

3.2.3.7. Del Consejo Consultivo.

El consejo consultivo se integra por aquellas personalidades que representan a organizaciones, dependencias o instituciones que tiene que ver con el desarrollo de la región. La información manejada en este apartado tuvo su origen en el consejo directivo, siendo la muestra del 45%, es decir, se aplico al 20 integrantes del consejo directivo tanto actuales ex integrantes.

El 70% sabe quién integra al consejo consultivo; el 40% dice que cuando se han presentado en asambleas del fondo regional han participado en la formulación de estrategias y líneas de acción; el 60% cree que cuando se presenta el consejo consultivo se convierten en simples espectadores; el 40% cree que el fondo regional "Rhayo Xhudi" no le interesa al consejo consultivo; al 60% si le interesa que este presente el consejo consultivo en las asambleas generales de delegados, siempre y cuando sea para apoyar al fondo, para orientarlo y coordinarse mejor.



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

3.3. Tipos y Formas de los Grupos Asociados.

Hasta diciembre de 1997 el fondo regional "Rhayo Xhudi" aglomeraba a un total de 89 organizaciones, entre organizaciones y comunidades. De las 89, 66 son organizaciones coyunturales, es decir, creadas sólo para ingresar al fondo regional y recibir los apoyos que éste maneja, por lo regular este tipo de agrupaciones e forman antes de recibir el apoyo y en algunas ocasiones se han programado recursos sin tener a los grupos beneficiados, por lo tanto, los técnicos se dan a la tarea de conseguir a los interesados y conforman el grupo respectivo. Existen solamente dos organizaciones formales, es decir, aquellas que están constituidas legalmente ante

relaciones exteriores y registradas ante notario público, esta dos figuras están constituidas bajo la forma de sociedades de solidaridad social. Existen 21 comunidades asociadas al fondo y siguen el mismo proceso que los grupos coyunturales para poder ser beneficiadas; la única diferencia es que las comunidades desde hace muchos años ya existen.

Tanto los grupos coyunturales como las comunidades corresponden a las organizaciones de primer nivel, caracterizándose por ser organizaciones de base, esto es, las que integran en primer instancia a varios individuos de la comunidad o a la totalidad de la misma. La asociación de dos o más grupos se les llama organizaciones intergrupales, la suma de dos o más comunidades, se conoce como intercomunitaria, ambos tipos de asociación corresponden a las organizaciones de segundo nivel. El fondo alberga a dos organizaciones intergrupales y cuatro intercomunitarias.

3.3.1. El proceso a seguir en la conformación de los grupos y su situación actual.

El proceso comienza cuando algún ciudadano de "X" comunidad se entera de la existencia del fondo regional "Rhayo Xhudi" lo cual sucede a través de varias vías: por algunos ciudadanos que han venido trabajando con el fondo y han sido beneficiados; por algún miembro del consejo directivo; por el secretariado técnico o por algún técnico de modulo de apoyo. La forma en que la mayoría se ha enterado a sido a través de beneficiarios del fondo, representando el 31%, a través del secretariado técnico el 25%, por medio del modulo de apoyo el 19%, por el consejo directivo un 19% y por los delegados municipales de las distintas comunidades un 6%.

La persona que se entero de la existencia del fondo y de sus beneficios, tiene conocimientos que los apoyos que brinda el fondo no son personales (individuales) sino en grupo, por consiguiente en todos los casos estas personas se dedican a invitar a varios compañeros y amigos de la comunidad para integrar el grupo, las invitaciones la realiza de forma verbal, explicando a los demás lo poco que sabe acerca del fondo regional, haciendo énfasis en el "dinero" que da para llevar acabo proyectos en su comunidad.

El tiempo en que se juntan un número determinado de habitantes de la comunidad con la finalidad de integrar el grupo, es distinto, el 6.3% de los grupos lo han realizado en menos de 5 días; el 6.2% en una semana; el 18.8% 15 días; el 6.2% 20 días; el 50% un mes %: el 6.2% dos meses y 6.3% tres meses. El tiempo promedio en que tardan en conformar el grupo es de 13.5 días.

Una vez aceptado por todos los integrantes conformar el grupo, se disponen a analizar en qué actividad productiva van a incursionar (en muchas ocasiones el que invita ya tiene pensado la actividad), una vez decidido, ya sea bien analizado o solamente porque se les ocurrió (generalmente ocurre), realizan una solicitud de apoyo dirigida al fondo regional "Rhayo Xhudi".

Cuando la persona comisionada por el grupo de entregar la solicitud de apoyo llega a las oficinas, por lo regular se concerta una reunión para después entre un técnico del fondo y el grupo, a realizar en la comunidad del grupo o en las mismas oficinas, esto depende de las circunstancias. La reunión se da a los grupos que desconocen la manera general de operara del fondo regional. El técnico les brinda la información sobre qué es el fondo, quién lo integra, con quién trabaja, cómo trabaja, cuáles son los apoyos que ofrece, cómo se paga, los derechos y obligaciones tanto del grupo como del fondo regional, entre otras cuestiones. Uno de los puntos que trata el técnico, es que el grupo debe nombrar a un delegado efectivo y uno fraternal, así como a su vocal de control de vigilancia y un comité integrado por presidente, secretario y tesorero. También deben realizar un reglamento interno del grupo donde se estipulen los derechos y obligaciones de los miembros del grupo; el 68.8% de los grupos aseguran contar con un reglamento interno, de estos sólo el 81% lo tienen por escrito.

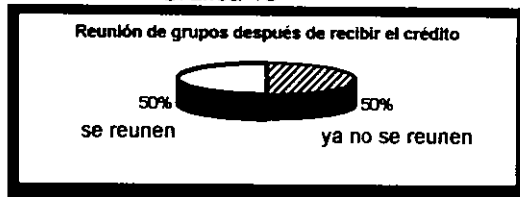
El técnico aclara que para poder ser beneficiados de los apoyos del fondo deben realizar y entregar al consejo una solicitud de incorporación al fondo, dado que sino son socios, no pueden ser sujetos de apoyo, la solicitud debe estar firmada por los interesados y sellada por el delgado municipal; también deben de realizar su acta constitutiva del grupo, en la cual deben aclarar el nombre del grupo, el comité que los representa y el nombre de los integrantes del grupo, igualmente sellada por el delegado comunitario. Cabe aclarar que el fondo canaliza los recursos para beneficio de varias familias y no una sola. Con un acta constitutiva y una solicitud de incorporación al fondo regional, la Asamblea determina si el se integra o no al fondo, si es aceptado ya es sujeto de apoyos.

Por consiguiente los grupos conformados realizan estos tramites para poder ser beneficiados por el fondo regional, por lo tanto y como ya se menciono son coyunturales.

La situación actual y real de los grupos, una vez que han sido beneficiados es la siguiente: recibido el crédito, el grupo lo divide en partes, esto en los casos en que se puede realizar (ganado, maquinas de coser, abarrotes, etc.) cuando los bienes adquiridos son iguales y varios, por consiguiente cada quien ve y responde por lo suyo, limitando estas acciones acceder a niveles mayores de organización. Los grupos que no pueden realizar lo mismo (aunque quieren), continuamente tienen problemas de inconformidad entre sus miembros, sobre todo en la forma de trabajar el proyecto y de inconformidad en la exigencia de pago por parte de algunos integrantes.

Después de haber obtenido el crédito, el 50% de los integrantes de los grupos no se vuelven a reunir, del 50% de los que se siguen reuniendo después la mitad sólo lo hace para fines de pagarle al fondo y no para resolver problemas del proyecto y del grupo como tal.

Gráfica 19



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

El promedio de días en que los integrantes de los grupos se han reunido para analizar y platicar si le piden apoyo al fondo y para qué actividad, es de 5 días, antes de entregar la solicitud.

La mayoría de los grupos piensan que es mejor dividirse el recurso otorgado por el fondo, dado que no todos verdaderamente se comprometen tanto con el grupo como con el proyecto, así también no todos tienen desarrollado su sentido de responsabilidad.

La gran cantidad de grupos trabajando con el fondo y los pocos técnicos que existen, no ha permitido lograr un asesoramiento y capacitación más cercana y formal con los grupos, es decir, en la mayoría de los casos se les deja de la mano de Dios.

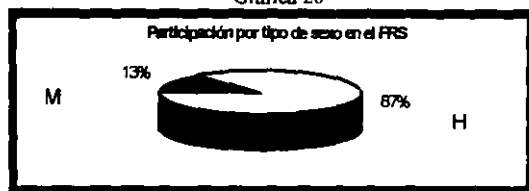
3.3.2. Características Generales.

El tener claro cuántos miembros por tipo de sexo conforman a los grupos del fondo, cuántos saben leer y escribir, la participación de la mujer; a que edad de los beneficiarios les está llegando más el apoyo del fondo, cuántos son casados y cuántos hijos tienen, cuántos son familiares, cuántos hablan otomí, el grado de migración, es importante para servir como base en la elaboración de un plan integral de desarrollo del fondo más acorde a la realidad.

El número de integrantes que conforman a los grupos u organizaciones es diferente, existen algunos que poseen más de 20 como aquellos que nada más son 2; el promedio de integrantes por grupo asociado al fondo es de 7 a 9.

La mayoría de los grupos están integrados por el sexo masculino, representando el 86.6% y las mujeres el 13.4%, esto es que por cada 6.5 hombres que integran un grupo, existe una mujer. A su vez al menos en el 50% de los grupos participa por lo mínimo una mujer. Esto refleja aún una escasa participación de la mujer en el desarrollo de sus comunidades a través de los proyectos productivos del fondo, por la fuerte existencia del fenómeno machismo, muy arraigado en las zonas rurales.

Gráfica 20



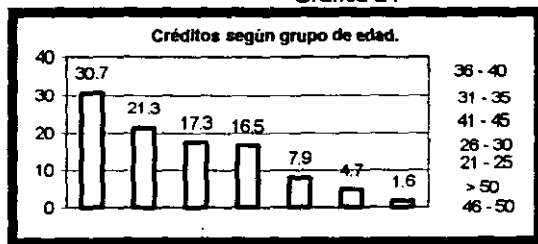
Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

De los socios que componen al fondo el 87.4% sabe leer, de estos el 89% lo constituyen los hombres y el 11% las mujeres, esto significa que alrededor de 6.2 hombres de cada grupo sabe leer y sólo el 0.75% las mujeres.

El 88% de los miembros del total de los grupos saben escribir, de los cuales el 98% son hombres y el 2% corresponde a mujeres, esto es, que 6.2 hombres por cada grupo sabe leer y sólo el .70 corresponde al sexo femenino. El 37.5% de los grupos por lo menos tiene entre sus socios una mujer que sabe escribir.

En cuestión de los beneficios otorgados por el fondo, según grupos de edad y a partir de los 20 años, el 30.7% de los apoyos se canalizaron a beneficiarios de edades entre 36 y 40 años; el 21.25% se destinó a apersonas entre 31 y 35 años de edad; el 17.32% a personas en edades fluctuantes entre 41 y 45 años; el 16.53% a edades entre 26 y 30 años; 7.9% al rubro entre 21 y 25 años; el 4.72% a mayores de 51 años y 1.57 a personas entre 46 y 50 años.

Gráfica 21



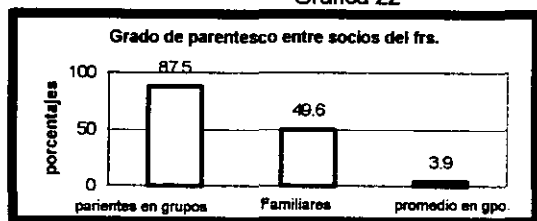
Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Del total de personas apoyadas a través de sus grupos, el 88.9% son casados o viven en unión libre, de éstos el promedio de hijos de hijos concebidos es de 4.4. De acuerdo a lo anterior cada grupo con un número de integrantes mayor de 7, posee en promedio 7 miembros casados; también en promedio existen 31 hijos por cada grupo.

Algo interesante del fondo regional y en particular de los grupos u organizaciones, es saber si existen familiares en los grupos. En el 87.5% de los grupos existen parientes entre sus socios; con relación a la suma total de los

integrantes de los grupos y los cuales han sido beneficiarios, el 49.6% son familiares. El promedio de familiares que existen al interior de cada grupo es de 3.9 personas. Solamente en el 12.5% de los grupos del fondo no existen familiares, en el 87.5% sí.

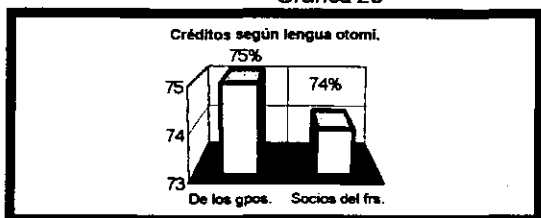
Gráfica 22



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Respecto a la población beneficiada del fondo que habla su lengua materna (otomí), solamente el 75% de los grupos tienen socios que hablan el otomí; del total de las personas que han sido beneficiarios por el fondo el 74% afirma que habla otomí.

Gráfica 23

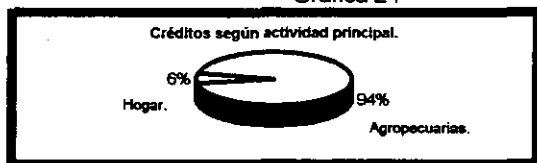


Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Del total de beneficiados, el 87.4% habita en casa propia y el 17.32% posee automóvil, aunque sea en no muy buenas condiciones.

Solamente el 6.3% de las personas que han recibido apoyo se dedican a actividades del hogar y el 93.7% tiene como actividad principal las labores agropecuarias. Las personas que integran las actividades del hogar son mujeres.

Gráfica 24

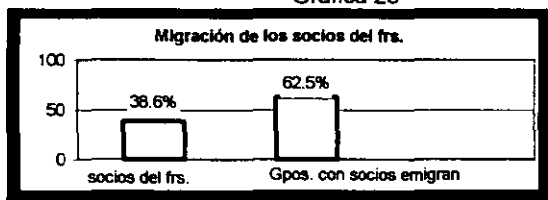


Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

La migración es un problema que está arraigado a las zonas rurales y en especial a las comunidades indígenas, el 38.6% de los benefactores sale de sus

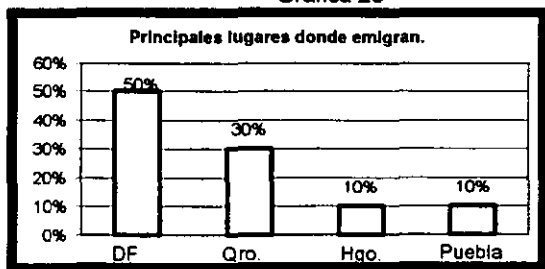
comunidades a emplearse en las principales ciudades aledañas. El 62.5% de los grupos tienen socios que laboran eventualmente fuera de su comunidad. Los principales lugares a donde acuden a emplearse, son: el distrito Federal con un 50%, Querétaro el 30%, el 10% Hidalgo y el restante 10% emigra a Puebla. Las actividades que realizan son como albañiles, comerciantes ambulantes y maestros educadores; del total de emigrantes, el 50% se dedica a la construcción, el 40% al comercio semifijo y el 10% a la docencia. "en la región de trabajo de la Unidad Operativa Tixmadejé, al igual que en muchas zonas indígenas del país, se da una fuerte migración a las ciudades o lugares de fuerte atracción de mano de obra reconocidos como polos de desarrollo. Esta situación es originada por la falta de alternativas de los habitantes de las comunidades indígenas para obtener ingresos que les permitan tener un nivel de vida aceptable porque la distribución de los recursos naturales, principalmente la tierra, no le es muy favorable, teniendo parcelas de máximo alto de 5 Hectáreas y un máximo bajo de 3 hectáreas, el promedio de has. por ejidatario o comunero es de 1 ha. de la cual a veces es imposible obtener el sustento de una familia".¹⁶

Gráfica 25



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

Gráfica 26



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

3.3.3. Situación Económica y social.

El total de los grupos, así como sus integrantes ven como una alternativa a sus problemas económicos, los apoyos del fondo regional, todos solicitan apoyo para mejorar sus condiciones de vida, a través de generación de empleos, evitar la salida

¹⁶ Avila Martínez, Martín. Programa operativo anual 1997. INI, Acambay, México, 1997. P.11

a otros lugares en busca de trabajo, incursionar en una actividad económica propia. Esto porque las condiciones ya históricas de las familias indígenas campesinas de la región demuestran que carecen de servicios, empleo permanente e ingresos solventes; éstas características están inherentes en las organizaciones integrantes del fondo regional "Rhayo Xhudi".

La economía campesina tiene como finalidad la autosuficiencia, su inserción en el conjunto de la economía le obliga a monetizarse dependiendo cada día más del dinero para reproducirse, teniendo más desventajas al momento de obtener lo indispensable, tanto para las necesidades elementales (comida, techo y vestido) como para otro tipo de necesidades (distracciones).

La gente que sale de su tierra nata, por lo general jóvenes, adquieren otro tipo de habilidades y otra serie de conocimientos que le permiten obtener diversas fuentes de ingresos, ocupándose tanto al interior como al exterior de su comunidad en el sector de la construcción, el comercio ambulante, el coyotaje, empleándose en el sector servicios como transportistas, macheteros, taxistas y otras actividades, generalmente de tipo doméstico en el caso de las mujeres.

"Este tipo de situaciones son las que condicionan las formas de organización y participación de los indígenas. En la mayoría de los casos han identificado a las instituciones como los brazos benefactores del gobierno a los cuales hay que recurrir cuando hay necesidad, sin importar los requisitos que estas pongan ya que a fin de cuentas, lo que interesa es el apoyo "efectivo" y "en efectivo" que las instituciones pueden otorgarles".¹⁷

3.4. El Proceso a Seguir en la Dictaminación de Proyectos.

Los pasos a seguir no terminan cuando la Asamblea General de Delegados da su dictamen acerca del o los proyectos; en general se puede decir que este proceso se divide en dos. La primera etapa abarca los trámites del grupo, la segunda la gestión del fondo e INI ante la Secretaría de Desarrollo Social y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El proceso en general consta de 18 pasos, los cuales se describen enseguida:

3.4.1. Necesidad.

La necesidad de un conjunto de individuos de mejorar sus condiciones de vida, su economía, su estabilidad familiar y de evitar salir a trabajar a otros lugares, son algunas formas que sienten y viven los campesinos indígenas de la región. La satisfacción de éstas necesidades se pueden proyectar a través de autoemplearse en actividades que permitan elevar sus ingresos, caso que en la región no es común,

¹⁷ *idem.* p.12

por eso cuando alguien se entera de la existencia del fondo regional "Rhayo Xhudi", vislumbran una alternativa de solución a sus problemas, comienza alguien con una idea vaga sobre algún proyecto que se puede implementar en la zona, y como se mencionó en capítulos anteriores, se comienza a invitar a otras personas para conformar un grupo, con la finalidad de conseguir el apoyo del fondo regional, principalmente para satisfacer sus necesidades principales a través de un proyecto productivo.

Es a través de la necesidad, entendida como aquellas carencias de lo elemental para vivir de una forma relativamente desahogada, cuando inicia el proceso. La necesidad principal debe ser común a todos los interesados.

Existen dos tipos de necesidades en los grupos: las reales y las creadas; las primeras son las que diariamente se encuentran a nuestro alrededor y luchamos para obtenerlas, a través de las cuales se logra subsistir, como alimento, comida, vivienda, trabajo, esto es las necesidades reales son las que nos exige nuestro diario acontecer para vivir; las segundas, se caracterizan por no ser tan necesarias como las primeras, si no se satisfacen estas en el momento no pueden repercutir desfavorablemente en el desarrollo de la vida; en el caso de las necesidades de los proyectos, la mayoría de los grupos se crean necesidades, con la sensación e ilusión de conseguir apoyo (dinero) no analizan tranquilamente, detenidamente su necesidad acerca de qué actividad productiva pueden desempeñar.

3.4.2. Asamblea Promocional del Fondo Regional "Rhayo Xhudi".

La asamblea promocional es la explicación por parte de los técnicos del módulo de apoyo o del secretariado técnico, sobre la forma de operar del fondo regional de sus objetivos, de sus apoyos de su forma de trabajo, de su normatividad, de los derechos y obligaciones, etc., y esta dirigida a las organizaciones y/o comunidades que se encuentran en su área geográfica de trabajo, con la finalidad de estas organizaciones y comunidades decidan en forma democrática si se integran o no al fondo regional.

La ejecución de las asambleas promocionales se da una vez y puede suceder en dos momentos diferentes, esto de acuerdo a las circunstancias. Es obligación del INI realizar estas asambleas promocionales en las comunidades donde opera, en ocasiones los grupos acuden a las oficinas del INI y del fondo para recibir la explicación de asamblea promocional.

En estas asambleas se aclara a los participantes que el fondo no regala dinero, solamente da créditos, los cuales deben regresar en un lapso de tiempo acordado con el pago extra de intereses; también se recalca que el fondo no pertenece a ningún partido político, ni a ninguna secta religiosa, ni al ayuntamiento, ni al gobierno estatal, ni federal; el crédito no se brinda de forma personal sino de manera colectiva, en grupo.

La mayoría de los grupos aseguran que han entendido la explicación acerca del fondo regional "Rhayo Xhudi" cuando el técnico termina su exposición, en varios casos al momento de cuestionar a los grupos acerca de algunos temas tratados en la explicación, éstos responden bien, pero transcurridos algunos meses o días, en el momento de llevar a la práctica algunas cosas no saben y no recuerdan mucho de la explicación de los técnicos. Alguna causa posible a lo anterior es la forma en que los técnicos realizan sus exposiciones, caracterizándose por ser "individual y pasiva", esto es el técnico llega a lugar donde se acordó la reunión, pregunta si son todos los interesados, si están presentes la mayoría inicia su trabajo; comienza hablando y termina hablando el mismo, a excepción si alguien desea aclarar o profundizar en algún punto; por lo regular el técnico se apoya en material logístico, pero la manera de llevar las reuniones basadas en estar al frente del grupo y dejar fluir el conocimiento, no logra impactar realmente en el subconsciente de los receptores. Existen cuatro tipos de grupos en estas reuniones: aquel que asiste a la reunión pero que ya se quieren ir, y por lo tanto a todo dicen que sí; aquel que alberga entre sus integrantes aquellos que realmente les interesa el apoyo y están dispuestos a esperar el tiempo necesario y son más participativos; aquellos grupos que les interesa pero por vergüenza y pena no preguntan al técnico, acerca de algunas dudas que les quedaron o de plano que no les quedó claro; por último aquellos que son una fusión de los anteriores. El lenguaje utilizado por los técnicos a veces no es el idóneo para transferir el conocimiento a los grupos, generalmente hacen lujo de sus tecnicismos. Se carece de una enseñanza - aprendizaje interactiva.

3.4.3. Constitución de la Organización.

Una vez estando informados de la forma de proceder del fondo, los presentes deciden si conforman el grupo o no, si se integran al fondo o no. El propio técnico que brindo la asamblea promocional, menciona el requisito para poder ser sujetos de crédito, por el fondo: respaldando la conformación del grupo con una "acta constitutiva", la cual se puede realizar con la asesoría de una persona que sepa escribir a maquina; el acta debe incluir fecha, lugar, municipio, la hora de inicio y de termino de la asamblea del grupo, el nombre del grupo, el nombramiento de su comité, el nombramiento del vocal de control y vigilancia, el de los delegados ante el fondo regional; dicha acta debe llevar al último el nombre y firma de los asistentes, mismos que integraran el grupo, también deberá estar avalada por una autoridad municipal a través del sello de su cargo, por lo regular es el delegado comunitario.

Para el fondo regional, los grupos que cuentan con el acta constitutiva se consideran constituidos en organización, siendo más que suficiente para solicitar su incorporación al fondo regional "Rhayo Xhudi".

3.4.4. Entrega de Documentos.

A parte de conformarse como organización deben realizar otros trámites complementarios, para acceder a los apoyos del fondo:

- **Solicitud de incorporación al fondo:** en este documento lleva implícito la fecha, lugar, municipio, dirigida a la asamblea general de delegados y especificar por qué desean la incorporación del grupo al fondo regional, debe llevar el nombre y firma de todos los integrantes del grupo.
- **Solicitud de crédito:** documento que debe especificar claramente qué actividad productiva piensa desarrollar el grupo, cuándo lo piensan llevar a cabo, por qué solicitan el crédito y si existen algunas otras posibles fuentes de financiamiento que pueden participar en el proyecto. Debe estar dirigida a la asamblea general de delegados y llevar tanto nombre del grupo como de los interesados, al igual que su firma.
- **Especificación del 25%:** en todos los casos, sin excepción, la posible organización beneficiaria deberá aportar como mínimo 25% del costo del proyecto, lo puede hacer en efectivo o en especie: terreno, instalación, mano de obra, materiales de la región, etc., tomando en cuenta los precios unitarios regionales, valores corrientes en el mercado, salarios mínimos oficiales. Todo esto lo debe realizar por escrito, dirigido a la asamblea general de delegados, llevando lugar y fecha de elaboración, nombre y firma de los participantes.
- **Especificación de pago:** Se refiere a la forma, tiempos y montos, que propone la organización solicitante de pagar o devolver el recurso que se les puede otorgar, así pueden establecer pagos en efectivo a 2,4,6,8, 10, 12 meses u otro tiempo, según lo considere la organización. Esta forma de pago debe llevar lugar y fecha de elaboración, dirigida a la asamblea general de delegados, nombre y firma de los que intervienen. La especificación de pago propuesta por la organización, en teoría es analizada por el consejo directivo y después por la asamblea general de delegados, los cuales determinan si procede o no; si su fallo es a favor no realizan una contra propuesta a la organización, si es lo contrario se realizan propuestas por ambas partes hasta llegar a un común acuerdo.
- **Cartas de No adeudo:** El fondo regional antes de aprobar algún proyecto, busca la seguridad de que los integrantes de los grupos o comunidades solicitantes no poseen adeudos de cualquier índole con alguna otra institución, organización o dependencia, por lo tanto les exige carta de no adeudo, principalmente del ayuntamiento, banrural, sedesol, sedagro, cedipiem y del mismo fondo.
- **Cotizaciones:** Para que el proyecto solicitado tenga más elementos técnicos, sirviendo para realizar una programación más exacta, se les solicita a los grupos contar con cotizaciones de sus bienes y productos que piensan utilizar en el proyecto; puede ser de tractores, ensiladoras, rastras, sembradoras, ordeñadoras, animales, abarrotos, maquinas, etc.

La mayoría de los grupos entrega estos documentos de forma irregular, como los van generando y realizando.

3.4.5. Visita del Consejo Directivo (Comisión técnica).

En teoría la comisión técnica debe realizar supervisiones a los grupos que están solicitando apoyo, con la finalidad de constatar en campo, en el lugar donde se van establecer los posibles proyectos, que existan las condiciones básicas para su ejecución. Algunas cuestiones que supervisa son: la ubicación, existencia de alimento, agua, corrales (caso de ganado), si tienen experiencia los solicitantes, la cantidad de hectáreas con que cuentan los socios (caso de maquinaria agrícola).

Desgraciadamente las visitas no contemplan otros factores técnicos que pueden determinar el éxito o fracaso del proyecto: tipo y grado de competencia, mercado, comercialización, tipo de relación entre los integrantes del grupo, transporte, por mencionar algunos. La forma de actuar en la práctica por esta comisión, tiene su origen en los ejemplos que en las reuniones hacen el secretariado técnico y los técnicos de módulo de apoyo, esto es, cuando los técnicos mencionan que deben realizar las visitas técnicas a los grupos, les ponen como "ejemplo" que se deben supervisar si hay agua, alimento, instalaciones; por lo consiguiente casi tal cual como lo mencionan los técnicos, lo llevan a la práctica. Hace falta mayor conocimiento en lo que pueden hacer y como lo deben hacer.

Los mismo técnicos tanto del INI como del módulo de apoyo no saben a ciencia cierta qué supervisar o evaluar en las visitas, pues se carece de conocimientos más profundos acerca de las necesidades de los proyectos.

3.4.6. Dictaminación del Consejo Directivo.

El consejo directivo estudia los proyectos y los debe priorizar, es decir, ordenar de acuerdo a su importancia, después los somete a consideración de la asamblea general de delegados. Las bases para realizar esta función son los dictámenes de la comisión técnica, la actividad del proyecto, número de beneficiarios y de jornales, el impacto regional, las posibilidades de rentabilidad y menor degradación de los recursos naturales. Además no deben considerar (aunque la práctica regularmente no es así) aquellos grupos que hayan recibido créditos con anterioridad y no hayan cumplido con los compromisos de pago; igualmente a aquellos que hayan recibido más del 25% de los recursos del fondo y los grupos que no hayan cumplido con el pago de sus recuperaciones.

Para el dictamen, el consejo directivo debe buscar que exista complementariedad con los proyectos que ya estén realizados o aprobados; a su vez tener en cuenta a las organizaciones o comunidades que reciben por primera vez financiamiento.

En la dictaminación de los proyectos (solicitudes) por parte del consejo directivo, ha influido bastante el secretariado técnico y algunos integrantes del módulo de apoyo, es más, casi la realización de esta práctica la realizan ellos y solamente se le expone al consejo directivo.

3.4.7. Dictaminación de la Asamblea General de Delegados.

Los dictámenes realizados por el consejo directivo son presentados en Asamblea General de Delegados para su discusión, priorización definitiva y aprobación. La asamblea general toma en consideración lo que propone el consejo directivo y debe decidir cuales son los proyectos más importantes; inicialmente todos los proyectos son prioritarios porque las necesidades de las comunidades son muchas, sin embargo el recurso del fondo no alcanza para financiar todos los proyectos, además que la ejecución de los posibles proyectos esta condicionado a la autorización del gobierno federal, por consiguiente siempre se les comunica a las comunidades y organizaciones que el recurso no es seguro.

Con base a lo antecedido la Asamblea General de Delegados decide cuáles son los proyectos más importantes, para poder ser negociados y autorizados por la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol). Las consideraciones que debe tomar en cuenta la Asamblea General de Desarrollo son:

- Ningún proyecto debe recibir más del 20% del capital del fondo, ni el 10% cuando la organización solicitante cuente ya con otros proyectos en ejecución financiados por el fondo regional "Rhayo Xhudí".
- No aprobar proyectos que hayan sido financiados por otras instituciones públicas y hayan demostrado su fracaso o tengan adeudos.
- Que ningún proyecto sea para beneficio individual de algún miembro del consejo directivo.
- Buscar financiar con el 70% de los recursos fiscales anuales a nuevas comunidades y/o grupos y el 30% a aquellos proyectos de organizaciones que anteriormente ya fueron financiados.
- El monto o cuota que se cobrará por el crédito al grupo (intereses), con la finalidad de lograr la reposición del valor del capital inicial anual. Será la comisión financiera la encargada de darle seguimiento al igual que de las recuperaciones del capital.

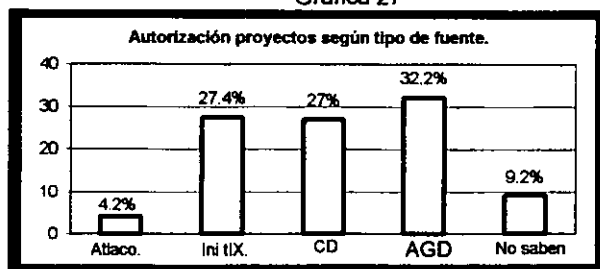
Realizada la priorización y aprobación de la Asamblea General de Delegados, el consejo directivo en teoría debe comunicar por escrito a la organización o comunidad solicitante sobre el rechazo, aplazamiento o aprobación de su proyecto.

Algunos proyectos de bajos montos, que pueden ser financiados con recurso de recuperaciones del fondo, si cumplen con los requisitos y son aprobados por la Asamblea General de Delegados, son financiados por el fondo, éstos no entran en la propuesta presentada al INI, solamente se presentan aquellos que requieren de recursos federales.

Desgraciadamente en la Asamblea General de Delegados donde se analiza los proyectos a financiar o programar, asisten la mayoría de los delegados de los grupos solicitantes, los cuales no realizan ninguna participación que conduzca a una mejor priorización, dado que puede afectar a su solicitud; los delegados que no tienen ningún proyecto en discusión son muy poco participativos además que por lo regular este tipo de reuniones son largas, por lo tanto los presentes con tal de retirarse votan a favor. Así gran parte de las decisiones tomadas por los técnicos en un momento dado se ratifican en Asamblea General, con lo cual alcanzan su carácter legal.

Según los grupos que han recibido apoyo el 4.2% dicen que sus proyectos fueron autorizados por el centro coordinador indigenista, el 27.4% el secretariado técnico del INI Tixmadejé, el 27% el consejo directivo, el 32.2% la Asamblea general de delegados y el 9.25 no sabe quien. La muestra que se manejó fue del 49.5% de los grupos, significando 44 grupos.

Gráfica 27



Fuente: Elaborada con información de la aplicación de encuestas.

3.4.8. Integración del Expediente Técnico.

Una vez conocida la decisión de la asamblea general sobre los proyectos, las organizaciones conjuntamente con los técnicos, proceden a continuar la integración del expediente: inicialmente se contaba con los documentos, solicitud de incorporación al fondo, acta constitutiva del grupo, solicitud de crédito, especificación de pago, aportación del 25%, cartas de no adeudo y cotizaciones; hace falta el reglamento interno de la organización y el programa de trabajo del grupo, éste último consiste en mencionar por escrito como esperan ir creciendo y por lo tanto que estarán necesitando en un plazo de 5 años, esto se hace con la finalidad de que el consejo directivo y la asamblea general de delegados al momento de programar

tengan tela de donde cortar y no inventes los proyectos, como luego suele suceder por el secretariado técnico.

3.4.9. Entrega de Propuesta de Proyectos al INI.

Realizada la aprobación y priorización de los proyectos por la Asamblea General de Delegados, el consejo directivo entrega su propuesta al INI, a través de la Unidad Operativa Tixmadejé, para que este a su vez la tramite a la SEDESOL.

3.4.10. Tramite ante SEDESOL.

La delegación estatal del INI tiene la obligación de integrar en una sola relación todas las propuestas de proyectos realizadas por los cinco fondos que existen en el Estado de México; esta actividad se debe realizar entre julio y agosto de cada año, para después mandarla a oficinas centrales.

3.4.11. Tramite ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Una vez realiza la entrega de la propuesta a nivel nacional del INI, en donde va incluida la del Estado de México, acerca del programa de fondos regionales, la SEDESOL la depura y la gestiona ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la cual a su vez lo hace ante el congreso de la nación a través de la propuesta de egresos. La cámara de diputados y senadores la analizan y realizan las observaciones pertinentes, autorizando el monto solicitado o menos. Una vez determinado el monto se le da a conocer a la SHCP.

3.4.12. Respuesta a SEDESOL.

La SHCP envía un comunicado a SEDESOL acerca del techo financiero autorizado por el congreso para el programa de fondos regionales. En dicho documento especifica el monto a nivel nacional, estatal y a nivel fondo, como también para cuántos grupos y tipos de proyectos.

3.4.13. Respuesta al INI.

Durante el mes de septiembre, la SEDESOL comunica al INI el techo financiero presupuestal por la SHCP, especificando los tiempos en que realizará la transferencia de recursos. Una vez conocido el techo presupuestal, durante el mismo mes de septiembre, el INI elabora el anteproyecto de presupuesto de egresos de la federación (PEF) y lo entregara a la SEDESOL.

3.4.14. Respuesta y Transferencia al INI Estatal.

Oficinas centrales del INI, comunican a las delegaciones del techo presupuestal. La SEDESOL emite oficios de autorización a favor del INI a nivel estado, municipio, localidad y fondo regional, con base en el programa de inversión presentado por el INI, cada uno de los oficios cuenta con un anexo, en el que se identifican los proyectos, inversión federal y metas que se autorizan por fondo regional. Una vez emitidos los oficios de autorización por la SEDESOL, el INI procede a elaborar la Cuentas por Liquidar Certificadas (CLC'S) de acuerdo a un calendario mensual y montos establecidos.

Oficinas centrales del INI, ministra los recursos a sus CCI a través de la delegación estatal.

3.4.15. Respuesta y Transferencia de Recursos al Fondo Regional "Rhayo Xhudi".

Una vez conocido los montos y proyectos autorizados, la delegación manda copia al secretariado técnico de la unidad operativa Tixmadejé, con atención al fondo regional.

Recibidos los recursos por las delegaciones de la SEDESOL a través de oficinas centrales del INI, tiene como limite cinco días hábiles para transferir el recurso al fondo regional; previamente el INI a través de la delegación estatal celebra un convenio de concertación y transferencia de recursos con el consejo directivo. El convenio contempla, nombre y ubicación de los proyectos, costos total e inversión federal, tiempo de ejecución, recursos fiscales, origen de recursos y compromisos de las partes.

3.4.16. Transferencia a Organizaciones.

El consejo directivo debe entregar conjuntamente con el secretariado técnico el recurso fiscal es transferido por la delegación estatal en un lapso de quince días hábiles después de habertos recibido, acto realizado en asamblea general de las organizaciones o comunidades, para que esta inicien operaciones.

La organización firmará el convenio específico de transferencia de recursos y un recibo provisional que sustituirá por la documentación comprobatoria, una vez que efectúe el gasto.

El secretariado técnico solamente debe participar como testigo en la formalización del convenio; en el caso del fondo regional "Rhayo Xhudi" el secretariado técnico es el que elabora el convenio y el que pide que firmen ambas partes (consejo directivo y organización), es decir lo realiza todo.

Conjuntamente la comisión financiera y el secretariado técnico manejan los recursos fiscales del fondo a través de una cuenta de cheques mancomunada.

3.4.17. Comprobación del Gasto al Fondo Regional "Rhayo Xhudi".

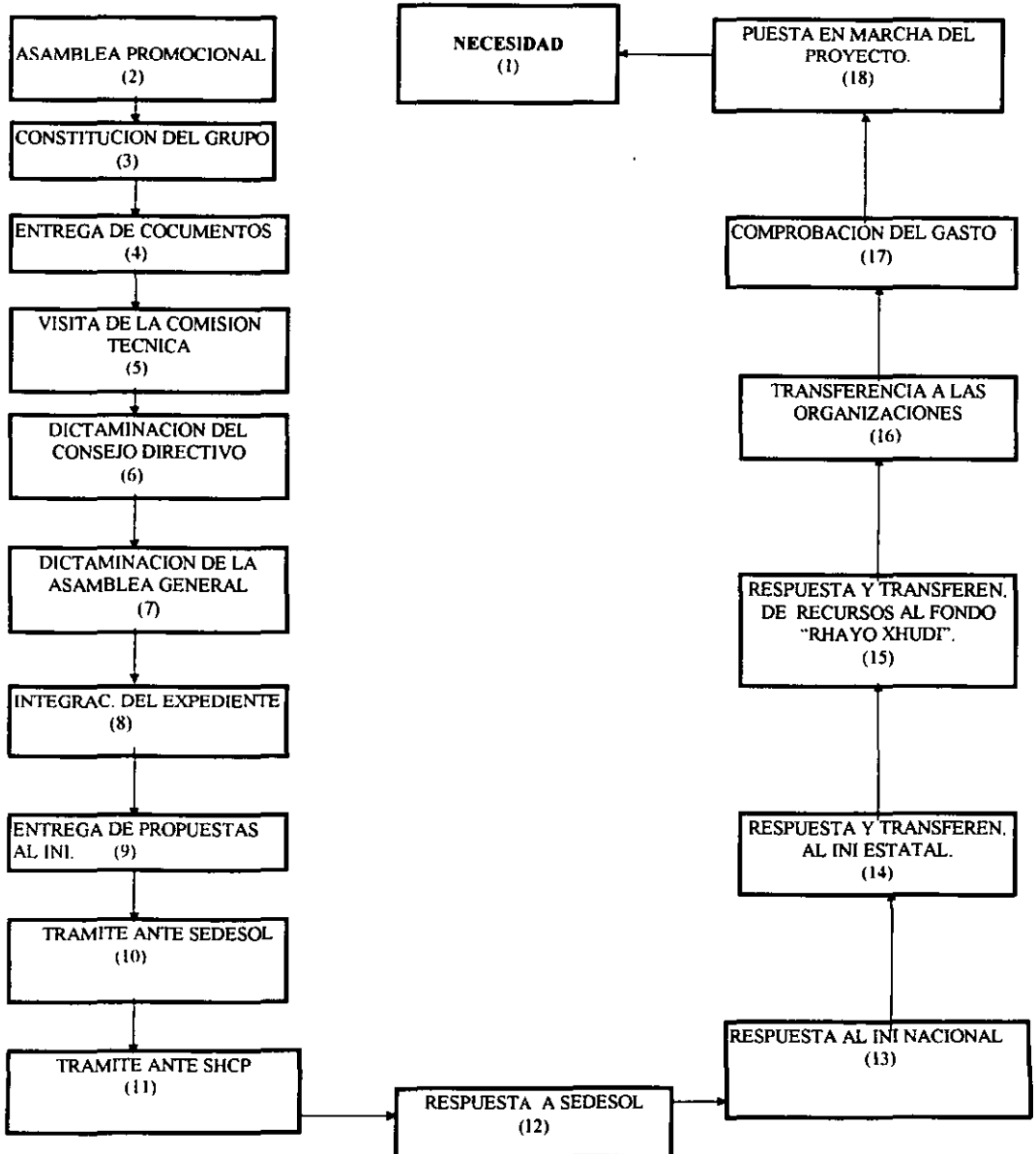
Recibidos los recursos del fondo, las organizaciones o comunidades presentan el original de los documentos que amparan los gastos efectuados, deberán comprobar los gastos con facturas debidamente requisitadas, en el caso donde no se cuenta con proveedores con registro fiscal, comprueban con documentos avalados por las autoridades locales, en todos los casos la documentación en teoría debe llevar la firma del tesorero, presidente y del vocal de control y vigilancia de la organización o comunidad ejecutora; En casos excepcionales la organización puede sustituir las facturas como comprobante de gastos, por notas y recibos, con datos que identifiquen al proveedor, firmando dos testigos de la comunidad u organización. El consejo directivo conserva el original de la documentación comprobatoria del gasto, dándole una copia al INI.

Realmente las comprobaciones originales habían estado hasta junio de 1997 en manos del INI, después de esta fecha se empezó a realizar la transferencia.

3.4.18. Puesta en Marcha del Proyecto.

Con la puesta en marcha del proyecto, se empieza a cubrir esa necesidad detectada por la organización o comunidad, aunque el iniciar con el proyecto, no quiere decir, que se resuelven sus necesidades básicas, pues en el transcurso de su desarrollo se suscitan diversas acciones que determinan el éxito o fracaso del proyecto.

FLUJOGRAMA DE LA DICTAMINACION DE PROYECTOS



3.5. Análisis de los Proyectos Productivos.

“Los recursos del Programa Fondos Regionales para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas serán destinados a financiar exclusivamente proyectos de desarrollo comunitario, regional y socialmente viables, los cuales deberán apearse a los lineamientos programáticos a fin de evitar la descapitalización del fondo y permitir reciclar los recursos en beneficio de un mayor número de productores”.¹⁸ Por lo tanto los proyectos productivos se convierten en fin principal de los recursos que maneja el fondo regional “Rayo Xhudi”, a través de los mismos se pretende crear empleos en las organizaciones y comunidades indígenas y mejorar sus condiciones de vida

Los proyectos productivos se entienden como la unidad de acción capaz de materializar algún aspecto de desarrollo económico social, implicando desde el punto de vista económico, la proposición para producir algún bien o prestar algún servicio, con el empleo de una técnica y la finalidad de obtener un determinado resultado o ventaja económica o social.

La elaboración de los proyectos de inversión o productivos, debe abarcar los estudios pertinentes, los cuales permiten determinar la viabilidad técnica, económica, social y financiera. Lo necesario en todo estudio o formulación de proyectos, es que contengan lo siguiente:

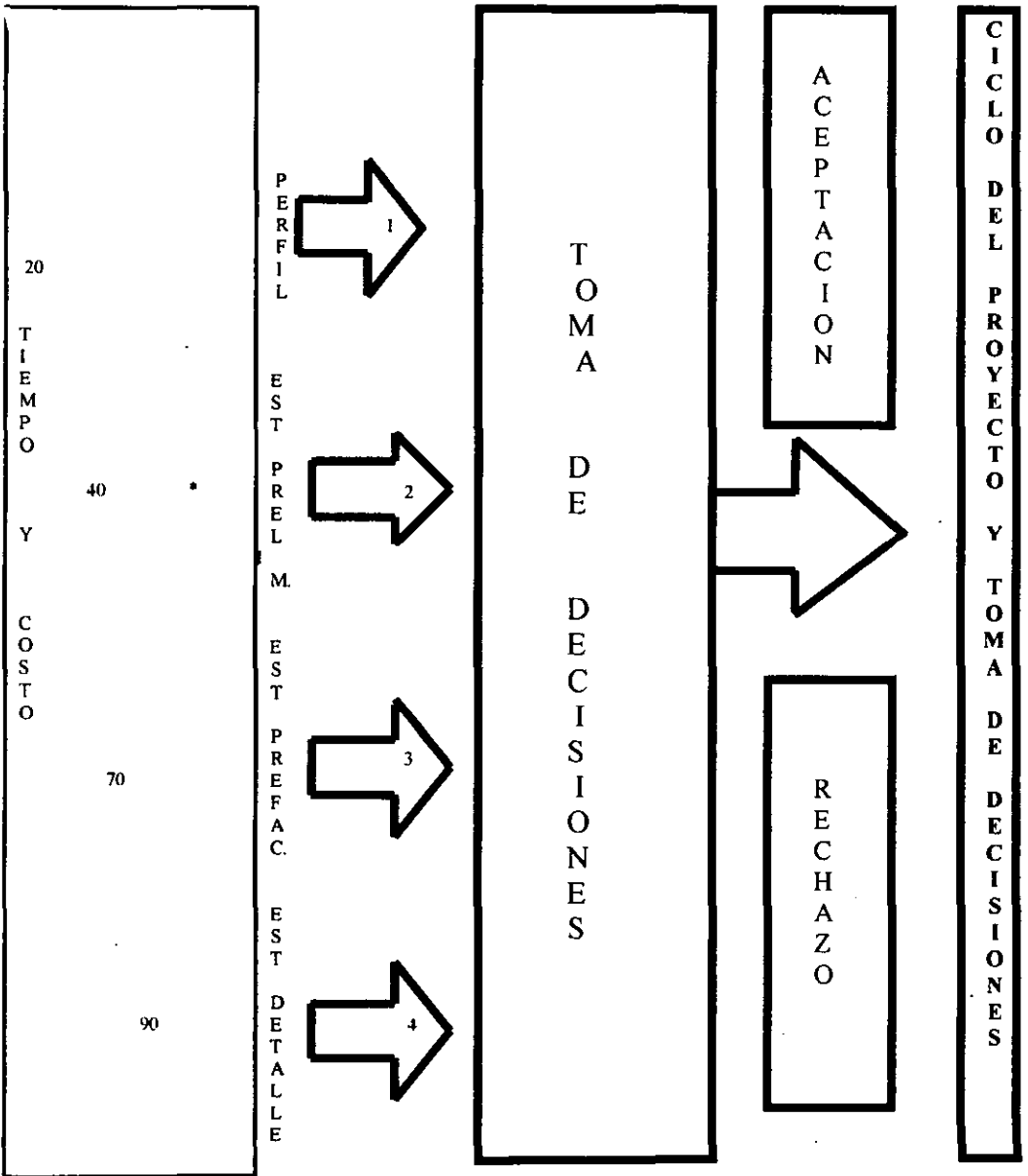
- Volumen de mercado
- Disponibilidad de materia prima.
- Tamaño, ubicación y tecnología.
- Inversión estimada.
- Beneficios esperados tanto económicos como sociales.
- Estudio financiero.
- Beneficios financieros.

El grado de desarrollo de los puntos precedidos, determina el grado o tipo de estudio que se está realizando, así puede ser solamente un estudio a nivel “*perfil*” en el cual se realiza una investigación somera que arroje claridad sobre los resultados que se obtendrá; con el perfil la identificación de la idea de inversión deja de ser una abstracción y resulta fácil saber si tendrá o no posibilidades de éxito. Las demás etapas correspondientes al ciclo de los proyectos, requieren mayor información, más tiempo y por lo tanto el estudio se va encareciendo, pero a su vez se logrará, cada vez más, un mayor grado de certidumbre sobre los resultados del proyecto, asegurándose un menor riesgo al efectuar la inversión; en las siguientes etapas, los estudios realizados son a mayor detalle, lo cual permite asegurar relativamente mayor confiabilidad en sus resultados; si bien, la relación costos - certidumbre no es precisamente proporcional, si es una relación que sigue la misma tendencia, a menor costo del estudio de preinversión, la seguridad es también más baja, se profundiza la investigación el costo se va elevando, pero el grado de seguridad aumenta. El

¹⁸ INI. Manual de operación de fondos regionales para el desarrollo de los pueblos indígenas. SEDESOL, México, 1997, p. 25

“estudio preliminar de factibilidad o prefactibilidad”, es la segunda etapa del ciclo de los proyectos, esta enfocado a llevar la investigación, iniciada en el perfil, al manejo y análisis de diferentes opciones o alternativas, resaltando la investigación sobre todo en aquellos aspectos que fueron tratados muy superficialmente en el análisis de la idea; el **“estudio de factibilidad”** corresponde a la tercera etapa, en este tipo de estudios es posible tomar una decisión de mayor trascendencia en el manejo de los recursos, aquí se estudian los mismos aspectos que en el estudio preliminar, pero con mayor profundidad y dirigidos a la opción más recomendable; la última etapa la constituyen los **“estudios al detalle”**, en este tipo de estudios se incluye: la ingeniería detallada, que puede contener especificaciones de diseños, memorias de cálculo, planos y maquetas, adaptación de tecnología y estudios de prospección. (Ver diagrama, ciclos de vida de los proyectos de inversión).

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA



30 40 85 95
Seguridad y certidumbre

Desgraciadamente el fondo regional "Rhayo Xhudi" no deja de pertenecer a un programa gubernamental, por lo tanto, los estudios o proyectos que se realizan antes de que la Asamblea General de Delegados y el consejo directivo determinen si se apoyan o no, no corresponden ni siquiera a un estudio a nivel perfil, quedan solamente en la identificación de la idea, aunque en los expedientes técnico aparecen datos de inversión estimada, beneficios esperados y en algunos casos el tipo de tecnología a utilizar, estos datos no se basan en un análisis tendiente a ofrecer resultados para una mejor decisión de la Asamblea General de Delegados; corresponde a cubrir un requisito más que pide el Instituto Nacional Indigenista y SEDESOL en la integración de los expedientes, de los proyectos financiados a las organizaciones y comunidades. Por lo tanto "la razón de saltarse etapas no respondería a otra cosa más que a la imposición de una decisión basada directamente en el poder político, situación que en ocasiones desemboca en trágicas consecuencias, elefantes blancos, pero que sin embargo no es posible evitar. El móvil puede obedecer a presiones sociales, políticas o intereses económicos, en este caso con la sola idea del proyecto se procede a realizar la inversión. Este tipo de caso se presenta sobre todo en el sector público, donde el "proyecto", que no es más que una idea o perfil, ya que ha sido presupuestado, por lo que para no dejar esos recursos sin gastar se ordena su ejecución, pues ya se tiene la partida autorizada, sin embargo atrás de dicha autorización existe una laguna en la concepción y evaluación de lo que es un proyecto de inversión y su ciclo de vida".¹⁹

El secretariado técnico, empleado de institución gubernamental debe responder a las exigencias de la misma, en los tiempos y momentos que se lo soliciten, aplicándose lo señalado en el párrafo anterior; es deprimente el que se quieran hacer un sin fin de cosas, siempre pensando en las comunidades indígenas, con el entusiasmo y fé en las cosas que posee la juventud, y no lograrlo por tener que acoplarse a fuerza a la institución gubernamental (INI); el secretariado técnico y algunos técnicos del modulo de apoyo tienen grandes ideas sobre los proyectos, de lograr una interacción de los mismos, que realmente puedan lograr impactar en la región, y verdaderamente sean una alternativa para los múltiples problemas que viven las comunidades indígenas.

De acuerdo con el manual de fondos regionales de solidaridad sobre ¿cómo manejar los recursos federales de los fondos?, para decidir cuáles son los proyectos más importantes, deben considerar tanto el consejo directivo y Asamblea General de Delegados los siguientes aspectos:

- Aquellos que consideren el mayor número de beneficiarios.
- Los que poseen períodos cortos de realización y proporcionen el mayor número de jornales y empleos.
- Aquellos que complementen los ya existentes.
- Los que tengan más impacto regional.
- A los grupos que reintegraron los recursos en el plazo convenido.

¹⁹ Hernández Charraga, Guillermo. Guía para la formulación y evaluación de proyectos. SEDESOL, México, 1993, p.28

De alguna manera lo antecedido se ha intentado, los resultados no han sido los deseados.

Hasta diciembre de 1997 el fondo regional "Rhayo Xhudi" había financiado un total de 120 proyectos productivos, entre agrícolas, pecuarios, servicios e industriales. Del total de éstos proyectos, algunos operan y otros ya no, debido diversas causas y situaciones, mismas que serán tratadas con mayor profundidad en los dos siguientes apartados.

En la región que comprende el área de acción del fondo regional "Rhayo Xhudi" se ha apoyado a 89 organizaciones y/o comunidades con proyectos que van desde actividades agrícolas, pecuarias hasta proyectos como de explotación de cantera, electrificación, abarrotos, artesanías. Es determinante el seguimiento que los técnicos del fondo e INI le den a cada uno de los grupos para lograr una respuesta en materia de organización, capacitación y recuperación de la inversión. "El éxito o fracaso de los proyectos tiene muy diversas causas, entre las que encontramos la ausencia de asistencia tanto en los aspectos de carácter técnico como en los de carácter administrativos y de organización. Una de las razones que se considera como la causa de fracaso de algunos proyectos es la falta de seguimiento de la organización del grupo, así como la falta de una estrategia para apoyar a grupos que marchaban relativamente bien y que sólo requieren de estímulos adicionales, tanto en su organización como en financiamientos complementarios; además, la ausencia de una estrategia de este tipo deja de contemplar la forma en cómo se ha de recuperar la inversión para reproducir el recurso con que se cuenta y apoyar nuevos grupos".²⁰

El análisis correspondiente tiene como fuentes de información a los beneficiarios y ejecutores de los proyectos.

3.5.1. Proyectos que Operan.²¹

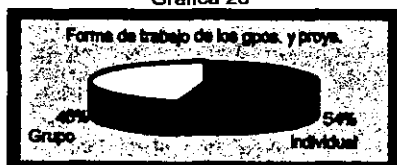
Del total de proyectos que operan, 55 que se encuestaron tienen un período de 2.1 años en promedio de haber iniciado operaciones. La forma en que los grupos ejecutores han venido trabajando es principalmente de manera individual (como lo expresan ellos: "cada cual lo suyo", esto es, se conforman en un grupo y no en una organización, solamente permanecen juntos hasta que el fondo regional, les hace entrega del recurso; del total de grupos encuestados y que tienen sus proyectos trabajando el 54% indicó lo antes señalado, cada cual lo suyo, algo interesante de esta característica, es que se da sólo en aquellos grupos que han solicitado proyectos como: ganado, abarrotos, talleres de costura, proyectos que por su razón de ser permiten distribuirse el crédito, en cambio en aquellos en que no se puede realizar, como: tractores, bloquera, etc., no se pueden repartir ni el dinero, ni las partes del

²⁰ INI. Op.cit. p.14

²¹ La muestra utilizada en general entre proyectos que operan y los que no, fue del 66.6% con relación a los 120 proyectos que ha financiado el fondo "Rhayo Xhudi", hasta diciembre de 1997.

bien; la justificante que dan los grupos para no trabajar de forma organizada todos juntos es: no existe responsabilidad igual entre los integrantes, además cada cual tiene su particular forma de realizar sus trabajos y de atender sus cosas, por eso es mejor que cada cual vea por lo suyo y responda por lo mismo. En el caso de aquellos proyectos que no permiten que se de esta forma de trabajar, existen continuamente problemas al interior, básicamente diferencias entre los que atienden los proyectos y los demás socios (desacuerdos en la forma de administrar, de manejar los bienes y de dedicación al proyecto).

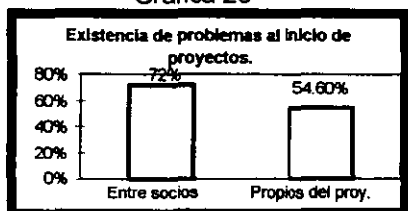
Gráfica 28



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

El 72% de los grupos al inicio de los proyectos en ejecución tuvieron problemas entre los socios, en aquellos en donde los proyectos no se pudieron repartir (como es caso de maquinaria agrícola). Respecto a problemas referentes con la ejecución de los proyectos, el 54.6% inició con problemas, básicamente al momento de realizar sus compras; en caso de los tractores, carecieron de conocimientos para operarlos, contratando un operador para manejarlo: excesivos gastos al comienzo, basado en la ignorancia en los insumos y lugares de compra; influencia externa (chismes) generando división en el grupo; y descomposturas de la maquinaria.

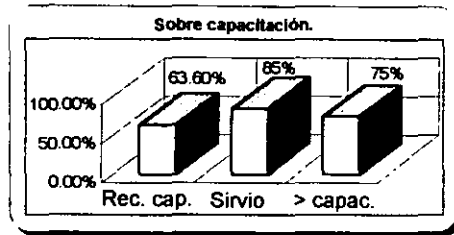
Gráfica 29



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

De acuerdo con la opinión de los grupos, la forma como resolvieron sus problemas, estribó básicamente en sus asambleas para buscar una solución y a través de la práctica. Para la puesta en marcha de los proyectos productivos, el 63.6% de los grupos han recibido capacitación para la actividad, capacitación gestionada en la mayoría de los casos por el propio fondo y en otros gestionada por los propios grupos. En la mayoría de los casos, así lo dejan ver, la capacitación no es integral, sino corresponde solamente a una etapa del proceso productivo que exigen los proyectos, por lo tanto, los grupos llegan a enfrentarse constantemente con el problema de no saber qué hacer en algunas partes operativas de los proyectos. Al 85% de los que recibieron capacitación, ésta si les ha servido, al menos para resolver los problemas correspondientes al tema de capacitación en el desarrollo de los proyectos.

Gráfica 30



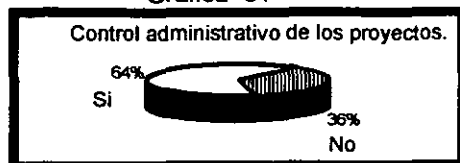
Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

El complemento sobre conocimientos para lograr un mejor desarrollo de los proyectos es necesario, así lo creen el 75%, sienten la necesidad de recibir más capacitación sobre ciertas etapas del proceso productivo. Recursos complementarios que ingresaron a los proyectos después de iniciar operaciones, solamente el 9% recibió de otras fuentes. En cambio el 18% han recurrido por segunda vez al fondo para solicitar recursos complementarios. Solamente el 9% ha recurrido a su bolsillo para cubrir las necesidades demandantes de sus proyectos. Al igual que el fondo regional, los grupos deben contar con un reglamento interno para un mejor funcionamiento, tanto de sus integrantes como del propio proyecto, sólo el 54% lo tienen; sin embargo al igual que al fondo regional, en la mayoría de los casos, el reglamento queda sólo en papel, en la práctica no se lleva a cabo.

Por lo regular en las organizaciones se da un proceso de “desparasitación natural u obligada”, consistente en la salida de uno o varios integrantes por diversas causas conforme transcurre el tiempo: En el 27% de los grupos se ha presentado este fenómeno, quedando en algunos casos solamente una persona como grupo y por lo tanto con el proyecto y con las responsabilidades que eso implica.

El registro de las salidas y entradas de dinero a la administración de los proyectos, es de vital importancia, para determinar si es rentable o no la actividad que se desempeña; el 64% de los proyectos que operan llevan un control empírico de sus gastos; de la misma forma el 91% lleva una contabilidad de sus ingresos y solamente el 63% lleva un control de las operaciones que se realizan al interior del proyecto, es decir, cuántas hectáreas han trabajado, cuántas vacas están cargadas, cuántas están en producción; cuántos becerros han salido al mercado, cuántos se han destetado, etc.

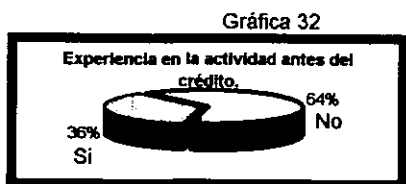
Gráfica 31



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

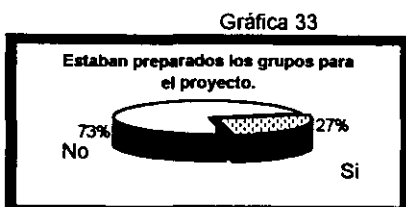
El estar relacionado a la actividad a desempeñar antes de la ejecución de los proyectos, es muy importante, pues ofrece elementos al proyecto, fortaleciéndolo y

disminuyendo las posibilidades de fracaso; respecto a esto el 64% de los grupo que tienen proyecto que aun opera, no tenían experiencia en la actividad.



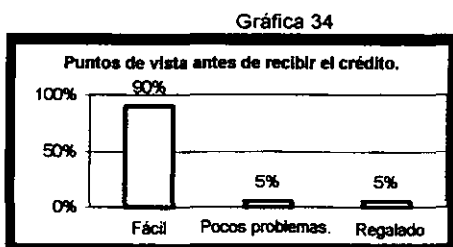
Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Los grupos están convencidos que antes de iniciar con los proyectos productivos "no estaban preparados para trabajar en el proyecto respectivo", así lo señalan el 73% de grupos que aun esta en operación sus proyectos. Esta situación sólo la asimilan cuando los problemas en la práctica los agobian.



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Para concluir con este apartado el 90% tenía la concepción, de que los proyectos iban a ser fáciles y solucionarían sus problemas económicos; el 5% estaba más consciente en que se iban a presentar algunas dificultades; el restante 5% pensaban que el recurso brindado por el fondo no se iba a pagar, que era regalado.



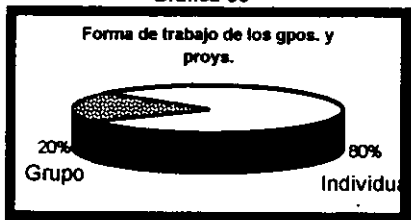
Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

3.5.2. Proyectos que no operan.

Del total de proyectos que no operan, se encuestaron 25, presentando un período de vida de 18 meses en promedio, desde que se les otorgó el financiamiento. El total de estos proyectos dejaron sin haber concluido el pago del crédito. La característica organizacional de los socios de los grupos, al igual que con los proyectos que hasta hoy operan, es de manera individual, es decir, sólo se agrupan

para alcanzar el fin (crédito). El 80% de los grupos que sus proyectos no operan responden a lo antecedido, ya obtenido el crédito es repartido, cada cual compra donde quiere, como quiere y de la misma forma atiende su proyecto o la parte de este como cree más convenientes. El 20% restante corresponde al tipo de proyectos donde el recurso, ni el bien se pueden repartir, por lo tanto, no les queda más que trabajar conjuntamente. Existe la misma justificante que con los proyectos que operan, acerca de trabajar de manera individual, de cada cual lo suyo. Se da una noción de propiedad privada para el trabajo.

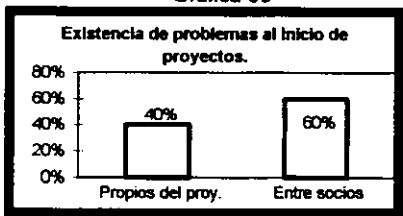
Gráfica 35



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

En el caso de este tipo de proyectos, entre los integrantes de los grupos el 40% tuvieron problemas al interior, básicamente relacionados por la forma de manejar y administrar el proyecto.

Gráfica 36



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Los grupos antes de haber recibido los recursos para sus proyectos recibieron capacitación, pero sólo el 60%; capacitación acerca de conocimientos básicos, dirigida sólo a una etapa del proyecto. Según los grupos que sus proyectos no operan, si les sirvió la capacitación.

Gráfica 37



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

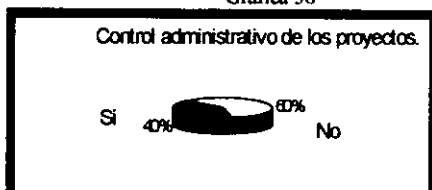
El reglamento interno concebido y creado para servir de regulador para el adecuado desarrollo de los grupos y de los proyectos, hace lujo de presencia en el

60% de los grupos. Reglamento interno que no es verdaderamente tomado en cuenta y queda como el cumplimiento de un requisito más.

La desparasitación natural u obligada no fue muy significativa en estos grupos, sólo el 10% vivió este proceso.

La contabilidad empírica practicada, sólo se lleva a cabo en unos grupos; el 40% de los proyectos tratados en este apartado llevan un control de sus gastos y de sus ingresos. El 80% tienen identificado sus trabajos: cuántas hectáreas trabajaron, cuántos les deben, cuántas veces se ha descompuesto la maquinaria, cuántos becerros han salido, cuántos kilos han ganado, cuántos se han enfermado, etc.

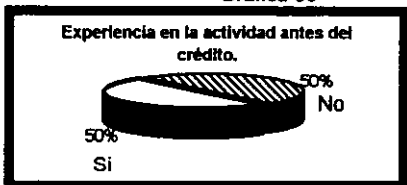
Gráfica 38



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Los integrantes de los grupos antes de iniciar con sus proyectos, el 50% sabían de la actividad que iban a emprender; el restante 50% no tenía experiencia, ni conocimientos acerca de la actividad productiva.

Gráfica 39



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Uno de los principales problemas que se han enfrentado todos los proyectos que ha financiado el fondo regional, es conseguir mercado para sus productos, aunado a esto, en ciertos proyectos que de alguna forma han logrado ubicarse en algún mercado han tenido desventajas al momento de comercializarlos, obteniendo un pago menor por el real del bien o servicio; el 80% de los grupos así lo reafirman.

Gráfica 40



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

3.5.3 Análisis Comparativo.

Proyectos que Operan	Proyectos que No Operan	Observaciones
Se agrupan para conseguir crédito	Se agrupan para conseguir crédito	
Les gusta trabajar individualmente	Les gusta trabajar individualmente	Trabajan en grupo en algunos pys.
Falta de entendimiento y comunicación.	Falta de entendimiento y comunicación.	Problemas entre socios.
Problemas en la ejecución propia del proyecto.	Problemas en la ejecución propia del proyecto.	En la operación, falta de conocimiento del equipo, compras.
Ha existido capacitación parcial.	Ha existido capacitación parcial.	Sólo en una parte del proceso prod.
Apoyo financiero sólo del fondo.	Apoyo financiero sólo del fondo.	Reinversión por el fondo a algunos
Más del 50% posee reglamento interno.	Más del 50% posee reglamento interno.	Pocas veces lo utilizan.
40% hubo disminución de socios	10% hubo disminución de socios.	
75% llevan control administrativo y contable.	40% llevan control administrativo y contable.	De forma empírica.
El 26% tienen experiencia en actividad.	El 50% tenía experiencia en actividad.	
75% cree que no estaba preparado para el proyecto.	100% cree que no estaba preparado para el proyecto.	
90% pensaba iba ser fácil.	Creían que iba ser fácil el proyecto	Falta de conciencia, de interés real
Tienen problemas de comercialización.	Tuvieron problemas de comercialización.	Más del 80%.
	Antes de dejar de operar No pagaron el crédito.	
	El promedio de tiempo que duraron operando fue 18 meses.	

3.6. Las Recuperaciones.

El recurso otorgado por el fondo regional a las organizaciones y comunidades para la ejecución de proyectos deben ser recuperados, para que el fondo alcance el término y permita tanto no descapitalizarse, como financiar nuevos proyectos a otras organizaciones y comunidades. Las modalidades de recuperación respecto a formas, plazos e intereses son acordadas por la Asamblea General de Delegados tomando en cuenta la especificación de pago que realizan los grupos.

Durante el tiempo de vida que tiene el fondo, alrededor de 7 años, se han mostrados dos etapas en las recuperaciones; la primera referida a los primeros proyectos financiados (1991-1993) cuyos grupos encargados no han logrado regresar el monto del crédito recibido, en algunos casos ni el 30% han regresado, esto por la concepción de los grupos acostumbrados a recibir por parte del gobierno y no regresar nada, por que antes no se les exigía, ahora que se requiere su mayor compromiso y responsabilidad para con los programas gubernamentales, no acceden tan fácil; la segunda referida a los proyectos financiados de 1994 a 1997, cuyos trabajos de los técnicos que han estado al frente en su momento, ha logrado un avance relativo en la cultura de recuperación con los grupos, los últimos proyectos financiados han recuperado más que los primeros, incluso se ha llegado hasta saldar el adeudo en los tiempos establecidos con todo e intereses. Las causas inherentes a los grupos y proyectos por los cuales no se ha recuperado conforme a lo establecido en los convenios firmados entre las organizaciones o comunidades y fondo regionales, son de diversa índole y magnitud. "Con relación a las recuperaciones hemos podido observar que el grupo de los marginados es el que mejor responde en el momento de requerirse el pago en los proyectos con vencimiento de más de un año y los grupos de poder político, económico y marginados atienden bien los requerimientos cuando el proyecto aun no esta vencido".²² Todavía en parte de las poblaciones indígenas poseen la característica histórica comunitaria de responsabilidad de pago y de regresar el favor, siendo esta parte de la población la que responde mejor en los pagos. Los grupos que abonan o concluyen el pago del crédito al fondo, no significa que dicho dinero fue generado por los proyectos productivos que implementaron, muchas veces los recursos aportados llega de otras actividades ajenas al proyecto o es generado de otras fuentes. También existen proyectos que ya no operan, es decir, que no existen como tal, pero aun tienen los grupos el adeudo con el fondo regional; existen igualmente proyectos que operan y que ya se venció el convenio y aun no terminan de pagar.

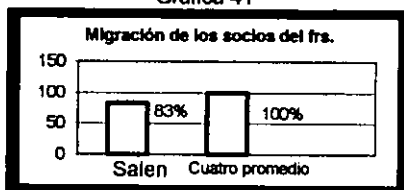
Se realizó una investigación acerca de los proyectos financiados que no han pagado y aquellos que ya pagaron, analizando los problemas por lo que no han pagado y cómo operan los que pagaron. Principalmente se buscó saber el origen real de las recuperaciones y el por qué de los proyectos que no han recuperado.

3.6.1. Proyectos No Pagados.

²² Avila Martinez. Martín. Programa operativo anual 1997. INI, Acambay, México, 1997, p.15.

Se encuestó a grupos que poseen proyectos ganaderos, de maquinaria agrícola, y de servicios. Todos los grupos de proyectos no pagados tienen entre sus integrantes varios que emigran a las principales ciudades aledañas, en promedio cada grupo posee alrededor de 4.1 miembros que salen, ya sea definitivamente o eventualmente al Distrito federal, Querétaro, Hidalgo y Puebla; solamente el 17% no tienen integrantes que emigran. Las principales actividades en que se emplean cuando emigran, son, albañiles, el 50%; comercio ambulante 20%, obreros 10% y en la docencia 10%.

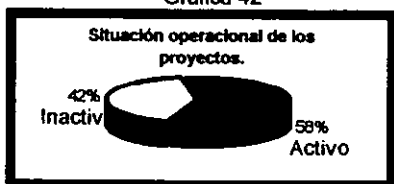
Gráfica 41



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

De los proyectos que no han pagado el total del adeudo, el 58% se encuentran en operación y el 42% ya no existen como tales, pero la deuda esta presente.

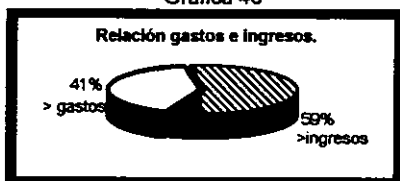
Gráfica 42



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Según los grupos el 41% de los proyectos presentaron mayores gastos que ingresos y el 59% de forma viceversa.

Gráfica 43



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Los principales problemas que han vivido los grupos de este tipo de proyectos y por los cuales no han terminado de regresar el préstamo al fondo son: no contar con los bienes adquiridos con el crédito, estar desempleados y por consiguiente carecen de dinero; por atender diversos cargos comunitarios, falta de mercado para el servicio o producto, bajos rendimientos de la agricultura en los últimos años, los altos costos de los insumos requeridos y los precios bajos de los productos en el

mercado y por negligencia y falta de responsabilidad de los grupos. De estos problemas, por nivel de importancia, los que más aquejan a estos grupos son: mercado, altos costos de insumos, bajos rendimientos de la agricultura, desempleo, falta de dinero, negligencia y falta de responsabilidad, cargos comunitarios y el no poseer los bienes adquiridos con el crédito, respectivamente.

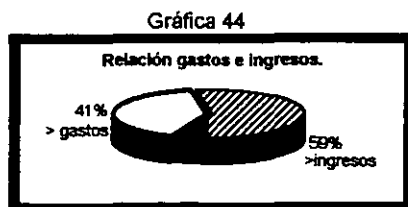
3.6.2. Proyectos Pagados o Recuperados.

De acuerdo al Sistema de Información de Fondos (SIF), el cual elabora el fondo regional y lo reporta a oficinas centrales del INI, para 1997 se tenían 16 proyectos recuperados: 5 ganaderos, 7 de maquinaria agrícola, 2 agrícolas, 1 minero y 1 industrial (taller de costura). Cabe señalar que solamente 14 de los 16 proyectos han sido realmente pagados, los restantes 2 han sido negociaciones y movimientos del fondo regional; el proyecto explotación de recursos mineros, se le recogió a un grupo beneficiado por no operarlo y pagarlo, transfiriéndolo a otro grupo, de esta manera el proyecto aparece como pagado. Y al nuevo grupo beneficiado se le considera como proyecto nuevo, en el caso de un proyecto agrícola, el fondo regional (por decisión del secretariado técnico) recogió una camioneta como forma de pago.

La información manejada en este inciso es proporcionada por los grupos que terminaron de pagar sus créditos, se encuestó al 70% de los proyectos recuperados, siendo un total de 10.

Uno de cada tres grupos de este tipo de proyectos no presenta integrantes que emigren a las principales ciudades circunvecinas en busca de empleo. El promedio de socios por grupo que sale en busca de trabajos es de uno.

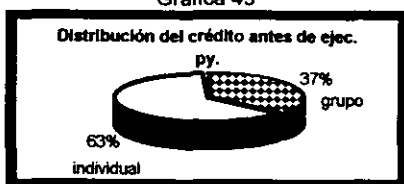
Según los beneficiarios del apoyo, el 63% de los grupos siempre tuvieron operando su proyecto, desde que empezó a funcionar y después de haber cubierto el pago del crédito.



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

La forma en que los integrantes de los grupos manejaron el dinero que les prestó el fondo, fue de la siguiente: el 63% de los grupos lo dividieron entre los socios, cada uno de los cuales firmo pagarés por la cantidad recibida individualmente, de la misma forma cada persona abonó en favor de sus pagarés.

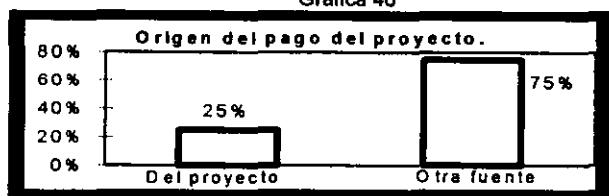
Gráfica 45



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Los dineros con que los grupos y socios saldaron su adeudo con el fondo regional, tiene 2 orígenes, uno generado por el propio proyecto y el otro conseguido por vías externas al proyecto (préstamo, migración, otro empleo distinto en la comunidad); el 25% de los proyectos fueron pagados con recursos generados de los mismos, el 75% fueron pagados con dineros de otras fuentes.

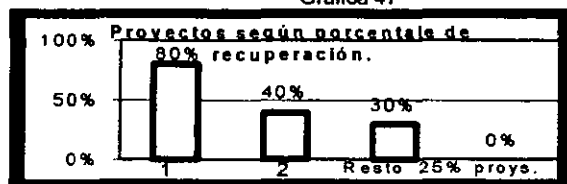
Gráfica 46



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

En cuestión a los montos que aportaron al fondo regional los grupos y que fue generado por los proyectos, es variable, solamente un proyecto generó el 80% del dinero que pago al fondo regional, 2 el 40% y los demás abajo del 30%. El 25% de los proyectos no generaron nada del pago que se realizó al fondo regional; en promedio el 28% del dinero pagado al fondo regional "Rhayo Xhudi" fue realmente generado por los propios proyectos, es decir, generaron 280 pesos por cada mil que pagaron los grupos.

Gráfica 47



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

3.6.3. Políticas de Recuperación.

"En el municipio de Acambay se tienen bastantes proyectos vencidos y aún cuando se ha estado mandando los correspondientes oficios a los deudores, poco han respondido en comparación con el monto de la inversión ejercida en éste municipio. En el municipio de Chapa de Mota se han financiado proyectos de

tractores y de ganado bovino principalmente, sin embargo, las organizaciones no han respondido a sus compromisos y el porcentaje de recuperaciones es muy bajo. Para el caso de Aculco, las participaciones en la recuperación han sido muy variables y dependerán en gran medida de la estrategia de recuperaciones basada en el Plan de Recuperación instrumentado por el consejo directivo para tal fin... Esta situación ha derivado en la falta de una estrategia de recuperaciones, en dónde el mismo consejo directivo se ha preguntado hasta donde es necesario llegar para recuperar lo invertido. Otra situación que se deriva de éste hecho es que no se contaba con un modelo o esquema de desarrollo que es necesario para insertar proyectos que se adecuen a la tendencia económica de la región y que a la vez posibiliten su éxito".²³

Una política realizada entre 1996 y 1997 en el municipio de Aculco, fue contratar un despacho jurídico para conseguir la recuperación del crédito de algunos proyectos con mayor tiempo financiados, con determinada acción inicialmente propuesta por el secretariado técnico y respaldada por el consejo directivo, logró elevar las recuperaciones, algunas fueron en efectivo y otras en especie; pero se empezó a originar otro problema hacia los integrantes del consejo, el recelo y coraje de las personas a quien los abogados cobraron, esto es, los empezaron a ver mal. De alguna u otra manera la gente que se enteró de las acciones que estaba llevando a cabo el consejo directivo a través de los abogados, genero en ellas un cambio de actitud, pasando de una pasiva de pago a otra relativamente activa, o al menos con mayor interés de cumplir. Esta estrategia sólo se llevó en Aculco, pues las condiciones lo permitían. En Acambay, no se puede hasta la fecha encomendar alguna estrategia de recuperación similar a la de Aculco, la mayoría de la población esta politizada, si se llevara a cabo alguna acción semejante, las probabilidades de algunos levantamientos en son de protesta serían más del 50%, lo cual podría traer otras consecuencias graves. Las estrategias utilizadas hasta el momento es a través de oficios dirigidos a los deudores, requiriéndoles el pago, en la mayoría de las ocasiones se hace caso omiso de éstos, por consiguiente se ha buscado el apoyo del sindico procurador del Ayuntamiento, generando una presión más a los deudores, pero no ha sido muy efectiva. En el caso de Chapa de Mota, la situación es aún más complicada, a parte de estar la gente representante de los grupos politizada, ya existió un roce con el fondo regional en el cambio de consejo directivo, cualquier acción encaminada a recuperar en ese municipio puede propiciar otros conflictos, por el momento sé continua mandando los oficios de requerimiento de pago.

El secretariado técnico contempla dentro de su plan operativo anual que realiza año con año, su programa de recuperaciones, algunos de ellos ofrecen elementos muy interesantes, desafortunadamente al igual que el programa de recuperaciones el resto de los puntos del plan operativo no se ejecutan, se quedan en papel.

²³ *idem*. P.16

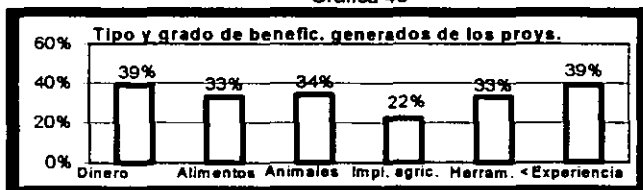
3.7. El Impacto de los Proyectos Productivos.

La finalidad del presente apartado es conocer que efectos han causado los proyectos financiados en los grupos, tanto, económica como socialmente.

La información manejada fue producto de las encuestas aplicadas a 45 grupos, representando el 50% de los grupos asociados al fondo regional y que han sido beneficiados con los créditos.

Los proyectos financiados no sólo por el fondo regional "Rhayo Xhudi" sino por todos los fondos a nivel nacional, buscan favorecer a las comunidades indígenas a través de la implementación y ejecución de los proyectos productivos, siendo rentables y viables para que a su vez derramen en los indígenas mejoras en sus condiciones de vida; en relación a éstos los proyectos financiados a los grupos del fondo regional "Rhayo Xhudi" han impactado de la siguiente forma: el 39% de los grupos han logrado tener más dinero, el 61% no; el 33% ha adquirido más alimentos para su familia, el 67% no; el 33% ha adquirido pequeños bienes para su hogar, el 67% no; el 34% ha comprado más animales (varios) , el 61% no; sólo el 22% ha adquirido implementos agrícolas, el 78% no; el 33% ha logrado tener herramientas menores, el 67% no; el 39% de los grupos señalan que han logrado otras cosas, principalmente experiencia, el 61% nada.

Gráfica 48



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Referente al impacto social que han logrado los grupos desde el momento que han contado con los proyectos, es el siguiente: solamente el 31% de los grupos han tenido problemas con sus vecinos, sobre todo envidias y coraje, porque los grupos están trabajando con el INI y el fondo, es decir con el gobierno (así lo consideran los vecinos), el 61% no ha tenido ningún tipo de problemas.

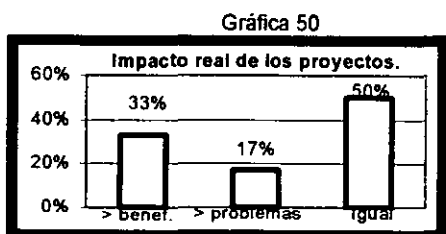
Gráfica 49



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

El 28% de los grupos han tenido problemas con sus familiares a causa de los proyectos, principalmente por descuido de las familias, el 27% no han sufrido problema alguno al respecto.

Realizando una comparación entre beneficios, problemas que han tenido los grupos con la llegada de los proyectos, es variable, predominando la del aspecto referido a estar en iguales condiciones que cuando no tenían el proyecto. El 33% de los grupos han tenido más beneficios al contar con los proyectos; el 17% han adquirido más problemas y el 50% considera seguir en las mismas condiciones que antes de haber recibido el crédito del fondo regional "Rhayo Xhudí".



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Como se observó en los párrafos anteriores en general los grupos han tenido menos beneficios, originado por un buen análisis previo de la idea del proyecto, de una falta de capacitación constante y de calidad en los temas más importantes y delicados de los proyectos, por no contar con experiencia los socios de los grupos, sobre todo por que los proyectos autorizados en su mayoría responden a satisfacer las programaciones y tiempos de ejecución del Instituto Nacional Indigenista.

3.8. El Recurso Financiero, su Manejo, Destino e Impacto en la Operación del Fondo.

El consejo directivo tiene la función de administrar los recursos del fondo regional, la comisión financiera es la indicada de administrar el recurso financiero del fondo, para la mejor realización de su trabajo se debe apoyar en el secretariado técnico y en el módulo de apoyo. En la práctica la comisión financiera no ha ejecutado su función como debiera ser, no saben con precisión cuanto recurso ha transferido el INI y otras instituciones, desconocen cuánto dinero se ha destinado al pago de los técnicos, a la administración, al seguimiento de los proyectos, etc. La manera de cumplir con su comisión se ha venido dando a través de plasmar su firma en convenios, cheques y en otros documentos relacionados al fondo, con su firma creen que están cumpliendo así como con la asistencia a diversas reuniones. Sus pocos conocimientos respecto a la forma de operar el fondo, sus pocos grados de estudio, su tiempo limitado y la falta de capacitación al respecto, ha limitado su participación en el manejo del recurso.

El fondo regional cuenta con una persona encargada de llevar la contabilidad del fondo, aún con esta persona la comisión financiera y en general el consejo directivo no preguntan, ni piden a la encargada que les explique cómo esta la situación financiera del fondo así como darles una capacitación, debido a que no saben como hacerlo, a que no lo sienten suyo, a que siempre otra persona ha dado las indicaciones al respecto y por lo tanto no están dispuestos a pedirle que ceda la responsabilidad.

Desde el comienzo, en diciembre de 1990, del fondo regional "Rhayo Xhudi", el secretariado técnico ha asumido la responsabilidad en el manejo del dinero, ha decidido que programar, a quién beneficiar, que comprar, qué movimientos administrativos y contables hay que realizar, cuánto hay que pagar a los técnicos del modulo de apoyo, a quien autorizarle complemento o ampliación del crédito, etc. inicialmente porque los indígenas aún no estaban preparados y era algo nuevo para ellos, actualmente algunos indígenas han demostrado poseer los elementos necesarios para llevarlo a cabo, sólo que no se ha transferido esta función, ni se ha capacitado a los del consejo directivo, porque al hacerlo el INI en general y el secretariado técnico en particular perderían su hegemonía, fuerza y control del fondo regional y presencia en las comunidades indígenas. El trabajo que ha realizado el secretariado técnico, aunque no le corresponda, en este aspecto ha estado encaminado relativamente al mejor aprovechamiento del recurso.

Hasta septiembre de 1997, al fondo regional le habían transferido un total de \$7'530,267.81 pesos del Instituto Nacional Indigenista, dicha cantidad contempla apoyos otorgados por el Programa Mundial de Alimentos, Fideicomisos de bancos y de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, pero canalizados a través del INI; el banco por manejar con ellos cierto recurso les había dado rendimientos (productos financieros) por \$ 549,604.85 pesos; transferencias de recurso federal del INI en el transcurso de 1997 \$ 597,158.89 y otros ingresos \$ 129,845.04 pesos, arrojando un total de \$8'806,876.59 pesos que el fondo "Rhayo Xhudi" contaba. En comparación con los cuatro fondos restantes del Estado de México, es el que ha recibido más recursos.

Tal como se conserva en su balance al 30 de septiembre de 1997, la distribución del recurso del fondo es variado: los créditos por cobrar (financiamiento de proyectos), bancos, gastos de operación, otros gastos y los activos, respectivamente, representan los principales rubros.

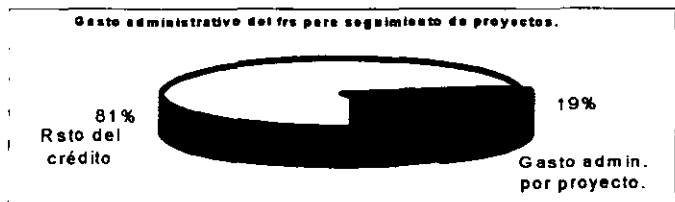
BALANZA DE SALDOS
Fondo Regional "Rhayo Xhudi"
Al 30 de septiembre de 1997.

CONCEPTO	S A L D O	
	DEBE	HABER
CAJA	0.04%	
BANCOS	7.85%	
GASTOS A COMPRAR	1.11%	
CREDITOS POR COBRAR	71.41%	
ACTIVOS	5.70%	
GASTOS DE OPERACIÓN	7.42%	
GASTOS FINANCIEROS	0.16%	
OTROS GASTOS	6.31%	
CAPITAL SOCIAL		85.50%
OTROS INGRESOS		1.47%
PRODUCTOS FINANCIEROS		6.24%
TRANSFERENCIAS		6.78%
T O T A L =	100.00%	100.00%

De acuerdo al monto de gastos de operación \$653,629.62 pesos, cuya finalidad es pago de técnicos, papelería, eventos sociales, seguimiento de proyectos, reuniones, etc., todos estos gastos buscan ejecutar y dar seguimiento en todo lo que implica en los proyectos: con base a esto el costo que ha tenido todo el proceso de los proyectos, desde la Asamblea promocional hasta buscar las estrategias de recuperación del crédito, es de \$ 5'446.91 pesos por proyecto. Ahora sumando otros gastos, que también son utilizados para el mismo fin, da un total de \$ 1'209,591.62 (653,629.62 + 555,962.00), por lo cual cada proyecto ha demandado en todo su proceso administrativo un monto de \$10'079.93 pesos.

Con base al total de financiamientos a proyectos (6'289,632.05) y al total de proyectos financiados (120) se tiene un promedio por proyecto de \$52,413.6 pesos de crédito por proyecto; esto quiere decir que el gasto administrativo realizado por el fondo en cada proyecto representó el 19.23% del financiamiento promedio otorgado por proyecto.

Gráfica 51



Fuente: Elaborado con información de la ejecución de encuestas.

Respecto a los gastos a comprobar, esta compuesto principalmente por préstamos realizados de manera individual, tanto a algunos miembros de las organizaciones, como algunos del consejo directivo y del módulo de apoyo.

De alguna forma los gastos de operación egresados por el fondo regional han servido para mantener en operación administrativa al INI, específicamente a la Unidad Operativa Tixmadejé, pues la misma papelería y activos son utilizados por su personal.

Las políticas tomadas en cuenta para la distribución de los gastos debían ser creadas o adoptadas por el consejo directivo, a través del apoyo del secretariado técnico, esto en teoría; en la práctica y recalando los primeros puntos de este apartado, quien lo ha realizado es el secretariado técnico, no utilizando alguna política o norma específica para hacerlo, sino se ha llevado a cabo como las circunstancias lo van requiriendo, día tras día, a veces por sentido común.

Financieramente el control de los proyectos es a través de recibos otorgados a los que abonon, con copia a la administración del fondo regional, los abonos que se realizan se cargan a favor de los depositantes en unos formatos llamados estados de cuenta, en los cuales contienen nombre del proyecto, grupo y personas beneficiadas, año del otorgamiento del crédito y columnas de debe y haber, es decir, entradas y salidas. En si esta forma de llevar el control financiero de los proyectos es sencillo, se complica al no haber una sola persona encargada de recibir los abonos, tanto se entregan al secretariado técnico, integrantes del modulo de apoyo, algunos miembros del consejo directivo, a la secretaria o a la contadora, ésta ultima debería ser la única autorizada para recibir los pagos; este proceso se vuelve más difícil al entregar dinero fuera de las oficinas del fondo regional, por lo tanto quien los recibe realiza un recibo (en el mejor de los casos) en una hoja blanca y se le entrega al depositador, como garantía; a veces quien recibe se le "olvida" y no entrega el dinero en la administración o se le revuelve con su propio dinero, generando así un problema tanto administrativo como con los deudores.

Los proyectos financiados desde el primer año de vida del fondo han generado gastos en su seguimiento, a través de visitas a las comunidades, papelería, gasolina o pasajes y teléfono principalmente, no se pudo determinar a cuánto asciende el gasto del seguimiento, pero lo que es claro que el fondo deroga casi el 10% con relación al monto del crédito que recibieron los grupos. Los proyectos más recientes han implicado menos gastos en su seguimiento.

Las únicas personas que saben realmente cómo se encuentra la contabilidad del fondo regional, son el secretariado técnico y la contadora, el primero por que quien decide qué movimientos realizar y la segunda es quien los ejecuta. Inicialmente llevar la contabilidad del fondo era fácil, pues eran pocos los recursos transferidos y pocos los proyectos financiados, al pasar de los años se complicó, un poco por la cantidad de recursos transferidos por el INI, por el alto número de proyectos, lo cual significó la erogación de diversos gastos, otro tanto por que desde un principio no se llevó un orden en papel de las entradas y salidas de dinero de la administración, por

la realización de varios movimientos internos, todo esto siempre se dejó a la poderosa función de la mente, de recordar; lo cual no sucedió a menudo, generando grandes complicaciones y desorden de la contabilidad; para 1996 se contrató un técnico en contabilidad para poner en orden todo el sistema contable del fondo, acción difícil porque en varios casos no existían comprobantes o respaldos, porque era un desorden de más de 5 años. Finalmente a mediados de 1997, quedó la contabilidad bien y clara, existiendo sólo algunas imperfecciones, pero mínimas.

El fondo regional "Rhayo Xhudi" es considerado por parte del secretariado técnico, como el mejor en todo el Estado de México, alusión basada en la cantidad de recursos transferidos, por el porcentaje de recuperaciones del crédito y por la cantidad de proyectos financiados; sin embargo como se demuestra en los capítulos de los proyectos productivos y de las recuperaciones, lejos de lograr mejoría en las comunidades indígenas y en las organizaciones asociadas en sus niveles de vida, se han desfavorecido, se les han creado más problemas y hasta en un momento dado son relativamente más pobres, debido a la deuda que tienen con el fondo.

3.9. El tipo de Planeación del Fondo Regional.

La planeación se entiende como la elaboración de planes, mientras no se ejecutan es planeación, al momento que se llevan a la práctica se convierte en planificación. En el plan se establecen objetivos, metas, los medios y formas de lograr esos objetivos y metas; esto es se plasman de manera clara y precisa los objetivos generales, la contribución de que se espera de cada sector, las políticas que deben seguir, la estrategia de los recursos disponibles y otras.

El plan no es más que la manera peculiar de expresar la política de desarrollo. El plan viene a constituir la guía para alcanzar determinados objetivos y metas en un período de tiempo determinado; la carencia de los planes, viene a significar un autobús sin ruta fija o un niño sin padres que lo guíen por la vida; aunque el significado de plan es de uso exclusivo del Plan Nacional de Desarrollo, todos los seres humanos realizamos planes, determinamos nuestros objetivos y las formas de alcanzarlos y luchamos por lograrlos; las empresas públicas, privadas o civiles, cuentan también con sus planes respectivos; el poseer un plan no significa que las actividades que se realizan forzosamente van a llevar el logro de los objetivos, en la ejecución del mismo se presentan variables tanto internas como externas, la habilidad de resolverlos permite el logro de los objetivos planteados; pero el plan representa un instrumento necesario para minimizar las posibilidades de fracaso y una visión más clara de lo que se pretende. El contar con un plan que contemple la mayoría de las variables para alcanzar ciertos objetivos, significa tener ya el 50% de éxito, el restante 50% lo representa la forma en cómo se ejecuten.

El fondo regional "Rhayo Xhudi" adolece de un plan de trabajo, tanto a corto como a largo plazo; solamente el Instituto Nacional Indigenista a través de su secretariado técnico, debe realizar un "Programa Operativo anual" (POA), pero es formulado bajo la perspectiva del INI como institución y responde a sus propias

necesidades de trabajo; en dichos programas se puntualiza que se piensa hacer y cómo se va a realizar para el desarrollo de los programas que maneja el INI; específicamente la Unidad Operativa Tixmadejé maneja el programa de infraestructura y bienestar social (píe de casa, mejoramiento a la vivienda, electrificación, letrinas, piletas, salud, procuración de justicia, etc.) y el programa de desarrollo económico constituido por el fondo regional "Rhayo Xhudi".

El fondo regional representa para el INI su principal programa, por eso en la realización del POA, se hace énfasis, de cómo se trabajará con el fondo regional, determina sus objetivos como INI hacia el fondo y sus estrategias para arribar a esos objetivos; el contenido de estos programas tiende a buscar mejores formas de trabajo del fondo y para el fondo, desgraciadamente en la mayoría de las ocasiones se queda sólo escrito, no se ejecuta. Entonces el POA que debe ser la guía para el desarrollo de los trabajos del INI para con el fondo regional, lejos de serlo, se convierte en un documento más para cumplir un requisito institucional; al comienzo de cada año se toman en cuenta algunos aspectos plasmados en los POA correspondientes pero en el transcurso de dos a tres meses, tanto el secretariado técnico del INI, como los técnicos del fondo regional se pierden en el trabajo cotidiano: atención a socios, realización de oficios, atender algunas reuniones con los grupos, integración de expedientes, ejecución del recurso programado, atender asuntos personales y sobre todo sofocar los bomberazos frecuentes de la delegación estatal del INI, es decir atender y responder la información que a cada rato solicita el INI, así como estar presentes en las reuniones que señalen, olvidándose por completo del POA, transcurriendo así los años.

Conjuntamente el secretariado técnico del INI y el fondo regional (consejo directivo y módulo de apoyo principalmente) según el manual de operación de los fondos regionales, deben formular y llevar a la práctica un Programa de Desarrollo Integral, mismo que nunca se ha realizado, quien sabe por qué.

La planeación general del fondo regional es realizada y encabezada por el secretariado técnico y por lo regular se basa en una "planeación espontánea", es decir conforme día a día se presenten las condiciones, así se va trabajando; casi siempre el secretariado técnico, de forma repentina se le vienen ideas acerca de algo o de alguien y lo lleva a cabo, acción que frecuentemente se da en el fondo; existen ideas muy interesantes por su parte, pero no se sustentan técnicamente, ni se concensa con los involucrados, por lo tanto tienden a fracasar. Cuando alguna acción ejecutada por el secretariado lleva implícitas probabilidades de éxito y de impacto en la zona, no se da el seguimiento requerido.

La participación del consejo directivo y del módulo de apoyo en la planeación realizada, es de avalar y en caso del consejo directivo de autorizarla, dándole esa legalidad a través de los mismos, esto es, cuando el secretariado técnico realiza sus propuestas, los técnicos del fondo dan sus puntos de vista y en algunas ocasiones sus desacuerdos a través de otras propuestas, mismas que son escuchadas más no tomadas en cuenta; el consejo directivo careciendo de conocimientos al respecto y

manteniendo la imagen del secretariado técnico como su líder y quien tiene la razón, aflorando sus sentimientos de agradecimiento hacia él, autorizan lo expuesto.

Los problemas a los que se enfrenta el fondo regional por no contar con una planeación definida, clara y que se haga valer, son diversos: ignorar hacia donde camina el fondo regional y a dónde se quiere llegar, inestabilidad en el equipo técnico y del consejo directivo, baja participación de las organizaciones y comunidades socios, programar recursos sólo por pedir, bajo impacto productivo de los proyectos, bajo nivel de organización en los grupos, bajo rendimiento económico de los proyectos, escasos beneficios económicos y sociales de los integrantes de los grupos y comunidades y sobre todo estresar a los técnicos y consejo directivo con trabajos que a veces no van a impactar en un buen desarrollo del fondo.

3.10. Organización Tradicional VS. Organización del Fondo Regional.

Antes de entrar en materia es necesario determinar qué se entiende por organización: La organización se entiende como el conjunto de relaciones afectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtener satisfacción personal para el propósito de realizar alguna meta u objetivo; dicho conjunto de relaciones lleva implícito tipos y formas de hacer valer la organización.

La organización tiene diferentes formas de expresión, dependiendo el lugar, composición social, económica y cultural, estrato poblacional, actividad, etc. Pero en todas el grado de comunicación, la aceptación y ejecución de las cosas, la interrelación de las partes que componen el todo (familia, empresa, sociedad, etc.), determinan el nivel de organización y por lo tanto su nivel de vida, tanto económico, social, como cultural.

La organización en los municipios de acción donde opera el fondo regional "Rhayo Xhudi" y en particular en las comunidades asociadas, se da una organización con las siguientes características:

- Una de las principales características son los sistemas de cargos, esto es, la función que tienen que desempeñar cierto número de personas con el santo patrón de la comunidad o con otras actividades de la misma, donde tienen que realizar varias acciones para festejar o cumplir con su cargo; los cargos son asignados al interior de la comunidad y deben ser aceptados, cuando no sucede así, la comunidad realiza una cohesión social ante estas personas. El sistema de cargos no sólo es el instrumento que permite un ritual necesarios en su interpretación del mundo y del universo, también representa un gasto el ritual y las festividades constituyen un mecanismo de nivelación social y de cohesión. El sistema de cargos se da de forma distinta entre los indígenas y mestizos, pero en muchas comunidades donde opera el fondo existe un gran porcentaje de estos dos conviviendo en el mismo territorio y por lo tanto dándose una fusión de su sistema de cargos. El sistema de cargos y festividades religiosas cumplen en el caso

indígena, la función de realizar un igualitarismo económico para mantener la cohesión social. Este sistema institucional no existe en el caso mestizo, sin embargo, otras estructuras sociales tienden a evitar una acumulación excesiva de riqueza que pudiera poner en peligro la cohesión social.

- Internamente en las comunidades existe una jerarquía social y política, no implicando una diferenciación de clases, dado que no se da un proceso de explotación de la alta jerarquía respecto a la baja. Dicha jerarquía esta ligada a un sistema de prestigio y cumple funciones políticas, religiosas y económicas.
- La finalidad de la producción agrícola no es necesariamente la búsqueda de la ganancia como tal, sino la reproducción física y social al interior. Ocasionalmente se utiliza mano de obra asalariada y responde más a una necesidad de la acumulación de trabajo en cierta época de los ciclos agrícolas.
- Culturalmente las comunidades han sido absorbidas por los medios de comunicación, principalmente televisión y radio, pero conservando al interior formas del sistema comunitario, que de forma inconsciente sirven como mecanismos de defensa en contra del exterior capitalista que tanto los explota como los domina. También existe una fuerte dependencia que va creciendo hacia las instituciones gubernamentales, en este caso figuran tanto el INI, el fondo regional (aunque es formado por las comunidades, aún conservan la imagen que es del gobierno) y los Ayuntamientos, principalmente, esto a través de los créditos y apoyos de bienestar social.
- Aunque cada vez se debilita más su resistencia al capitalismo, esta fuerza se basa relativamente en el arraigo que tienen los campesinos indígenas para con sus tierras, evitando en cierta medida su proletarianización, por lo tanto sus productos generados en la agricultura los venden a un precio que cubra por lo menos el valor de su fuerza de trabajo, en la mayoría de los casos no obteniendo una ganancia.
- Las comunidades quieren o no dependen del exterior, dado que demandan del mismo una serie de mercancías y relaciones sociales: fertilizantes, créditos, medios de trabajo, comerciantes para vender sus productos, etc. Dicha relación la componen caciques, técnicos, abogados, comerciantes, etc., cada uno de los cuales obtienen por sus servicios su parte de la venta de los productos agropecuarios del campesino, tanto indígena como mestizo.
- Respecto a las aspiraciones productivas y sobre todo hacia la acumulación, la mayoría de los campesinos de Acambay, Aculco y Chapa de Mota, se sienten relativamente satisfechos y contentos si cuentan por lo menos con alimentos y ropa para subsistir de una cosecha a otra.
- Retomando la característica anterior, existen en cierta medida campesinos pasivos receptivos (así los nombra Erick Fromm y Maccoby), los cuales no están orientados ni hacia la agricultura dependiente ni hacia la producción capitalista, se preocupa menos por la ganancia que por realizar un esfuerzo mínimo, "Hay una

anécdota que se cuenta en México sobre el técnico de desarrollo de la comunidad que se encuentra a un campesino descansando junto al lago; él técnico, representante de la sociedad industrial moderna, se asombra ante tal exhibición de inutilidad y le pregunta al campesino por qué no se ata al menos, un cordón al dedo gordo de su pie con un anzuelo en la punta y lo deja caer al agua. ¿Por qué? - pregunta el campesino - Bueno, pues podrías atrapar un pez y tener algo más que comer. Tengo lo suficiente para comer ahora - dice el campesino. Bien, entonces - dice el técnico -, ponte cordones y anzuelos en todos los dedos de tus pies. Entonces puedes atrapar suficientes peces para comprar un bote. Entonces podrás verdaderamente dedicarte a los negocios y quizás atrapar suficientes peces para abrir una empacadora. Entonces podrás volverte rico. ¿Y entonces qué? - pregunta el campesino - ¿Cómo que entonces qué? entonces puedes descansar, no hacer nada. Y el campesino le responde: ¿Y qué crees que estoy haciendo ahora? "²⁴

- En las comunidades las relaciones sociales tienden a mantener el sentido de reciprocidad entre los miembros, a garantizar la producción agrícola mínima necesaria para subsistir de un ciclo a otro, a mantener el dominio de la comunidad sobre el individuo. Según Eric Wolf, el indígena no busca la acumulación de capitales, sino subsistir e interpretar un papel en el sistema político religioso de su comunidad; manipula el dinero, más no lo utiliza para formar un capital; para él, la moneda no representa más que una manera de calcular equivalencias, de estimar el valor de las mercancías en una operación de cambio; trabaja ante todo para poder comer y cuando le parece que ha llegado a alcanzar esta finalidad, lo hace para ahorrar el excedente, a fin de poder patrocinar una ceremonia (bautizo, quince años, bodas, primeras comuniones, etc.), y adquirir prestigio ante los ojos de sus conciudadanos. Este tipo de sistema esta muy arraigado en las comunidades donde opera el fondo regional, igualmente esta acompañado del sistema de compadrazgo.
- Otra característica es que las personas que logran pasar a otro nivel o clase superior, esquivando la cohesión social y las envidias, logrará que los demás miembros les tengan temor y respeto, es decir supera las barreras económicas, sociales e ideológicas que le fueron impuestas. Algunos miembros que han logrado lo antecedido han ocupado algún cargo dentro del consejo directivo.
- Al interior de las comunidades existe un sistema de trabajo por cooperación, a través de faenas, consistiendo en aportar mano de obra en beneficio de la comunidad sin percibir ninguna remuneración por ésta; este tipo de trabajos se realizan durante los trabajos críticos del ciclo agrícola, en la construcción de sus casas habitación, pero principalmente en las necesidades sociales ya sea de un barrio o de la comunidad en general.

²⁴ Erick Fromm y M. Maccoby. Sociopsicoanálisis del campesino mexicano. Fondo de Cultura Económica, 1960, p. 180.

Respecto a lo que se refiere al fondo regional "Rhayo Xhudi", su desarrollo en materia de organización en todos los aspectos, debería responder en primera instancia al manual de operaciones de los fondos regionales (normatividad), en segunda, al reglamento interno del propio fondo y a la organización comunitaria; en el primer caso la normatividad se toma en cuenta básicamente para realizar aspectos administrativos, entre el fondo regional y la Unidad Operativa Tixmadejé, entre la unidad operativa y la delegación estatal del INI, respecto al reglamento interno del fondo éste realmente no cuenta con uno y en poca medida se han tomado en consideración la forma en que están organizadas las comunidades a su interior. Aún así el fondo regional ha logrado subsistir y trabajar a lo largo de 7 años, su organización se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Su proceder responde más a formas institucionales que propias del fondo regional.
- Las funciones realizadas por los técnicos del fondo residen en la toma de decisiones del secretariado técnico y no del consejo directivo y Asamblea General de Delegados.
- La distribución de actividades de trabajo no es de manera equitativa entre los miembros del módulo de apoyo.
- Se visitan a las comunidades y grupos sólo para cumplir con el requisito de hacer las Asambleas Promocionales del fondo.
- Dado los pocos técnicos que existen y la baja participación relativa del consejo directivo, no se da un adecuado seguimiento tanto a los grupos como a los proyectos.
- El fondo regional realiza asambleas generales en determinados tiempos, según las necesidades y circunstancias, pero en estas no se da una participación activa y propositiva por parte de los delegados que la conforman, en varias ocasiones no se da el corúm legal para proceder, teniendo que realizar varias reuniones hasta que se presenta la mayoría.
- Se carece de un sistema de apoyo organizacional a los grupos y comunidades a través de las cuales se fortalezcan y maduren en materia de organización, disminuyendo las posibilidades al darse diferencias graves al interior que conllevan a un fracaso tanto del grupo como de los proyectos.
- La mayoría de las actividades del fondo regional han sido realizadas tanto por los técnicos del fondo, como del secretariado técnico, limitando inconscientemente la participación del consejo directivo como de los grupos y de la Asamblea General de Delegados.
- La organización ha respondido más a satisfacer las necesidades propias del INI que la del fondo regional, es decir, se canaliza al INI la información requerida en

los momentos que lo indica, realizan las programaciones, reuniones con grupos, integran expedientes, se ejecutan recursos, logran las comprobaciones, resuelven diferencias en los grupos y proyectos, etc., todo esto bajo la perspectiva del INI como institución gubernamental.

- Se toma en cuenta a los indígenas pero sólo para avalar ciertas acciones, programar, ejecutar recursos y resolver algunos problemas bajo el carácter legal que representa la Asamblea General de Delegados.
- Las excesivas tareas que representa atender a más de 120 proyectos productivos del fondo regional, llevar a cabo los programas de infraestructura y de cultura del INI, atender a más de 89 organizaciones asociadas al fondo, atender asuntos relacionados con los ayuntamientos y contar con pocos técnicos, han limitado el avance del fondo en materia de organización propia del fondo regional, aunado además a una responsabilidad y entusiasmo muy disparejo entre los técnicos respecto a su trabajo.
- Los responsables y los técnicos del fondo regional, como el mismo INI, se han encerrado en su mundo interno, no se han permitido tomar en cuenta el exterior, bajo el punto de vista de conocer otras perspectivas y visiones que tienen algunos estudiosos acerca de las comunidades indígenas, proyectos productivos, organización, capacitación, gestión, etc., pero no esperando que lleguen por sí solos al fondo, sino los técnicos y consejo directivo que se entrevisten con las instituciones, universidades, centros de investigación, etc.

Las características propias e históricas de la organización en las comunidades indígenas campesinas chocan con el tipo de organización institucionalizada del INI y del fondo regional, aunque el fondo debería ser independiente del INI en materia de organización, no ha logrado en mínimo romper el cordón umbilical que los une.

Parece ser que entre ambas partes, Fondo regional "Rhayo Xhudí" y comunidades indígenas campesinas, existe un tipo de "contrato diádico" entre clases diferentes (aunque es la misma), este tipo de contrato esta basado en un principio importante que es el de la reciprocidad entre compañeros, el del intercambio justo mediante el cual un individuo adquiere el apoyo que necesita en los tiempos ordinarios y en los especiales, sin correr el riesgo de que se le acuse de tomar algo de los demás. Esto es así porque siempre se les ha mencionado a los grupos que el fondo regional es de ellos, que ellos lo conforman y fue creado para beneficio de ellos, por lo tanto ellos solicitan el apoyo y cuando lo adquieren no asisten después a las asambleas, no van casi a las oficinas a cubrir sus compromisos contraídos, solamente asisten a las asambleas para responder por su responsabilidad de haber recibido algo, pero no por realmente participar y que les interese. Saben que en la medida en que el fondo y ellos continúen dando y recibiendo algo, es seguro que la relación esta vigente. Cuando se termina la relación de intercambio entre estas dos partes es evidente que el contrato ha muerto. Por eso en las asambleas y en otras

reuniones existe poca participación, aunque el fondo regional tenga entendido que cuenta con ciertos miembros.

Además las características de las relaciones sociales y productivas al interior de comunidades son más fuertes e importantes para sus ciudadanos, por eso el fondo debe basar su organización en la forma en que están organizadas las comunidades y no imponer una organización institucional.

3.11. Papel y Situación del Personal.

El recurso humano es uno de los factores más importantes, representa la fuerza motriz de la familia, de las empresas y de la sociedad misma; sus conocimientos generales, su cultura, sus principios, el grado y tipo de sus relaciones sociales, etc., determinan su comportamiento. El hombre ha sido el eje de la vida, en torno a él y para él se mueve todo, ha inventado mil cosas, ha creado formas de organización y tipos de producción, de él y de la naturaleza depende el futuro del mundo.

La estabilidad física y emocional del ser humano permite un mejor desarrollo de sus actividades y de su vida; la lucidez de sus ideas y objetivos da sentido a su diario existir, pues lucha por alcanzarlos. En una empresa el recurso humano es fundamental tanto para su desarrollo como para lograr el éxito o fracaso de la misma; un buen ambiente de trabajo basado en una excelente coordinación, compañerismo, definición de actividades y puesto, logra en cualquier empresa, dependencia, organismo o institución una estabilidad operativa y las posibilidades de crecer y de fortalecerse.

En el caso del fondo regional, el recurso humano que labora ha sido vital en su funcionamiento. Las funciones que debe desempeñar el módulo de apoyo se establecen en el manual de operaciones de los fondos regionales, pero es de manera general y para todos los fondos del país; en el caso del fondo "Rhayo Xhudi" no existe claridad en sus funciones a desempeñar.

De acuerdo a la normatividad los técnicos del módulo de apoyo relativamente han cumplido con las funciones establecidas: se ha apoyado técnicamente a las organizaciones y comunidades indígenas; se ha asesorado al consejo directivo; se ha difundido en sus momentos la normatividad; asesoramiento en la elaboración de informes y reportes dirigidos a la Asamblea General de Delegados; algunas de estas funciones se han realizado en mayor grado y otras mínimamente, lo único que nunca han realizado es informar a la Asamblea General de Delegados sobre sus actividades y de sus funciones.

La designación de funciones de los técnicos del fondo regional supuestamente debe ser determinada y establecida por el Consejo Directivo, es el secretariado técnico el que ha decidido que personal contratar, cuánto pagar y qué debe realizar. La contratación de personal ha tenido como característica principal el amiguismo y

familiarismo, es decir en lugar de tomar en cuenta la experiencia y capacidad para los trabajos necesarios del fondo, se ha tomado en consideración el tipo de relación que se tiene con el secretariado técnico (amigos y familiares), no es malo, siempre y cuando realmente funcionen y se traten igual que los demás empleados; además para ambas partes (secretariado técnico y amigo o familiar) siempre esta en juego su amistad y su trabajo. Se ha notado que las personas que mejor han funcionado son aquellas que han logrado un puesto en el fondo pero por méritos propios, sin considerar alguna relación anterior con el secretariado técnico.

La distribución de trabajo en el fondo regional hacia los técnicos, se ha caracterizado por ser desproporcionada entre los técnicos, se ha cargado más al área contable y a la coordinación municipal de Acambay, en las demás áreas es menor. A parte de cargarse el trabajo en ciertas áreas y personas se ha dado un proceder del secretariado técnico para con estos de exigirles más que a los otros, generándoles un mayor desgaste a los primeros y a los segundos una inestabilidad laboral.

Desde que empezó a operar el fondo regional, las diferentes personas que han estado al frente del fondo (consejo directivo) y del INI (secretariado técnico) han carecido del factor motivación y estímulo hacia el personal, no se ha valorado su trabajo y por el contrario se ha subestimado, ningún técnico jamás ha escuchado alguna palabra de aliento que lo estimule en su trabajo.

Algunos técnicos han caído en la monotonía de trabajo y expresan no encontrarle sentido a lo que hacen, que siempre es lo mismo, que ya están cansados, etcétera; no se tienen satisfacciones por el trabajo, tanto profesionales como económicas. Algunos mencionan "En realidad no tengo muchas satisfacciones, ya que no puedo aplicar en los proyectos y en el fondo, todo lo que aprendí durante la universidad y lo que uno realmente quiere hacer (textualmente menciona un técnico)" ; esto significa que no están a gusto con lo que hacen, creen que pueden dar más, entonces lo anterior significa que están trabajando solamente por un sueldo y por que es difícil encontrar trabajo.

La jornada laboral que cumplen los técnicos no tienen horario, como pueden iniciar a las 7 de la mañana y terminar a altas horas de la noche o en la madrugada del siguiente día, como empezar a las 10 de la mañana y terminar a las 8 de la noche, regularmente se inicia a las 10 y se terminan a las 10 de la noche; solamente las áreas y personas que se les da más trabajo, realmente cumplen con el horario antes señalado, los demás ocupan en otras cosas que no son propias del trabajo (platicar, salir a otros lados, dormir, escuchar música, ver televisión, soñar despierto, ser chofer del secretariado técnico, etc.) más del 50% del periodo de tiempo que supuestamente dedican al trabajo. Por lo regular a los técnicos que les cargan más el trabajo, laboran hasta 3 semanas corridas sin descanso, sacrifican sus días de descanso por considerarse responsables de sus labores, sin embargo el sueldo percibido es el mismo aunque hubieran descansado los días designados para ello (fin de semana) y perciben la misma cantidad de sueldo que los demás técnicos que por lo regular no tiene tanto trabajo, y que descansan regularmente todos los fines de semana; esto refleja una desproporción en el trabajo y en los sueldos.

Las actividades realizadas en una semana por los técnicos que siempre les dan más trabajo, son diversas: atienden a los indígenas socios y no socios que requieren un asesoramiento, atienden reuniones con grupos en comunidades, sacan pendientes del INI, checan los proyectos, llevan la contabilidad, realizan recordatorios de pago y los mandan a entregar, formulan oficios varios, entre muchos otros; a los que se les carga menos el trabajo, por lo regular andan en los vehículos del INI y del fondo regional, salen a comunidades, realizan oficios varios y atienden prioridades del secretariado técnico (chofer, asistir a ciertas reuniones o irse de parranda).

La relación de grupo se considera buena, existe bastante compañerismo entre los técnicos a excepción de cuando se ponen a tomar los hombres en las comunidades, el compañerismo se expresa sobre todo cuando de un día para otro hay que entregar a la delegación estatal del INI la información requerida, hasta que no terminan todos se retiran a descansar, mientras falte un técnico por terminar los demás ofrecen su ayuda.

El fondo en materia de pago de sueldos se caracteriza por no poseer una tabulación de sueldos acordes a las actividades desempeñadas, al puesto y sobre todo al grado de responsabilidades de cada técnico; todos los técnicos de campo obtienen remuneraciones iguales; el área contable - administrativa que requiere más precisión y una mayor responsabilidad el 20% menos que los de campo; la secretaria que es fundamental en el desempeño del fondo, ganan el 40% menos de los técnicos de campo. Parecería según lo anterior que están bien establecidos los sueldos, pero los técnicos que se les da más trabajo y que por lo tanto se desgastan más, ganan lo mismo que lo que se les da menos trabajo, tienen menos responsabilidades y descansan más seguido; inclusive ha existido hasta la fecha que por gozar de una relación positiva o afectiva con el secretariado técnico se tiene un sueldo, sin trabajar.

El fondo regional es una organización legalmente no reconocida, pues no ha adoptado ningún tipo de figura asociativa, no se tiene claro que si por esta razón, el personal no goza de seguro social, estímulos económicos, descanso obligatorio, un horario de trabajo como lo establece la ley federal del trabajo; solamente los técnicos hasta 1996 percibían un tipo de aguinaldo al final del año, en 1997 este apoyo disminuyo en más del 20% con relación a 1996.

Un factor que ha decidido en el desempeño y estabilidad de los técnicos del fondo, es que las instalaciones donde se ubican las oficinas del fondo, están divididas en dos secciones, una destinada en al desempeño de las actividades laborales, es decir, oficinas; la otra sección supuestamente destinada al descanso de los técnicos, pues son dormitorios, es decir donde los técnicos dejan de ser asesores y licenciados y se convierten en personas comunes, las cuales necesitan de privacidad, descanso y relajamiento; sin embargo esta ultima sección frecuentemente es utilizada una parte como bodega para almacenar diversos productos o bienes, así mismo otra parte de esta sección se ha ocupado como oficinas, estando a la vez la cocina, dormitorios, baño y una sala; por lo tanto las dos secciones se han ocupado como

lugares de trabajo, invadiendo la privacidad que como personas necesitan los técnicos.

La carencia de un sueldo acorde a la profesión, a la carga de trabajo y al grado de responsabilidades, como la carencia de un espacio para desarrollarse como persona, no poseer diversas prestaciones de ley, trabajar hasta los días de descanso, no contar con satisfacciones por el trabajo realizado y desigualdad de cargas de trabajo entre otras cosas, ha generado en diversos momentos y ha diversos grados una inestabilidad emocional y profesional de los técnicos, es decir sufren de frecuentes depresiones, mismas que llegan a influir en la vida familiar de cada técnico.

3.12. La política, el INI y el Fondo Regional.

El desarrollo del fondo se ha enmarcado en períodos políticos: el primero encabezado por el delegado estatal del Instituto Nacional Indigenista Ing. Carlos Aguirre Luna de 1992 a 1995; el segundo de 1996 a la fecha por la Dra. Frinne Azuara Yarzabal. El primero se caracterizó por utilizar la política partidista a favor de las comunidades. En reuniones institucionales juzgó, protestó y descalificó el carácter que se daba a los apoyos sociales: fin político. La canalización de programas: infraestructura social (mejoramiento a la vivienda, caminos, electrificación, redes de agua potable, etc.), crecimiento económico (proyectos productivos, becas despensas, etc.) tienen el tinte del proselitismo político.

La manera tan directa y clara de demostrar su inconformidad a lo anterior, aunado a su lucha por lograr verdaderos programas, proyectos y planes que impacten en las comunidades de una forma positiva en su desarrollo económico, social y cultural, sin tener que ver tanto con la política partidista, fue la causa principal para su destitución del cargo, es decir en términos políticos su "congelamiento".

En este período los fondos regionales del Estado de México tomaron forma y fortalecieron su organización, se establecieron las bases para su impulso y madurez.

Si bien es cierto, en este lapso de tiempo los fondos regionales y el INI tuvieron mayor incidencia en la población, mayores recursos por la capacidad gestora y una planeación definida de los trabajos.

También es necesario señalar la falta de credibilidad y simpatía, por los presidentes municipales y algunos funcionarios públicos pertenecientes a diversas dependencias e instituciones importantes en el Estado de México, para con el trabajo realizado por el INI y los fondos regionales, situación que limitó el trabajo de coordinación. Los presidentes municipales sentían amenazado el control de la población, sentían perder simpatizantes de sus respectivos partidos políticos; en esta situación se trabó el trabajo coordinado en pro de la población, pues se llegaron a

considerarse ambas partes como enemigas y peligrosas, por lo tanto ambas actuaban con cautela.

En la segunda etapa encabezada a partir de noviembre de 1995 por la doctora en medicina Frainne Azuara Yarzabal, dio un giro considerable, su bandera es netamente político por ende su trabajo se basa en el proselitismo político, se utiliza la imagen del INI y sus programas incluidos los fondo regionales para fortalecer su imagen propia, para asegurar votos o fortalecer la imagen de su organización política, con la finalidad de aspirar a puestos de mayor jerarquía política y de mayor peso institucional. Algo de que se ha caracterizado esta nueva dirección del INI, es la armonización delegada - presidentes municipales (principalmente aquellos pertenecientes a su misma simpatía política), pues se ha demostrado en múltiples ocasiones, hacer a un lado el punto de vista del coordinador regional del INI y del consejo directivo, por ceder la razón a los presidentes municipales.

Algo de lo bueno de todo lo anterior es que se ha iniciado un proceso de reconocimiento, entre Ayuntamiento, INI y fondo regional "Rhayo Xhudí". Sin embargo a nivel región, a nivel unidades operativas o centros de coordinación indigenista no se ha logrado dar inicio a este proceso, debido a que los alcaldes deciden arreglar o tratarse directamente con la delegada estatal del INI que con los responsable regionales, depreciando así su labor y su trabajo de estos últimos.

El afán intensamente marcado por hacer un buen papel político, de alguna manera ha dejado desprotegido a las comunidades del fondo, pues no tienen esa defensa que antes tenían, esa seguridad y la gestión de recursos. Si de algo la población asociada al fondo se han dado cuenta es de que los quieren utilizar políticamente. El comportamiento de los ayuntamientos para con el fondo regional ha sido convenenciera y desleal, aunque su participación es mayor pero sin un compromiso real, sobre todo en las decisiones de participar en la mezcla de recursos de proyectos, lo cual aceptan hasta enfrente de los posibles beneficiarios, al momento de hacerlo real se retractan, dejando al fondo regional sólo en la inversión total y con el compromiso con la gente.

La manera en que se ha logrado realizar una coordinación mar verdadera, ha sido a través de la inclusión de algunos ex asociados del fondo regional en la administración de los ayuntamientos, tal es el caso de al ayuntamiento de Aculco que tiene dentro de su estructura algunos ex asociados del fondo regional, los cuales han permitido que tanto al INI como al fondo se consideren como organización y dependencia serías en su trabajo con la población indígena, así como importantes para coadyuvar el desarrollo económico y social del municipio.

Particularmente lo que ha identificado al fondo regional "Rhayo Xhudí" es que su trabajo va dirigido a fomentar la organización y desarrollo de la comunidad a través del trabajo con grupos, con las comunidades en su totalidad y con la inyección de recursos económicos, pero evitando hacer propaganda a partidos políticos o religión alguna. Situación por la cual no les simpatiza a los presidentes municipales, pero que la gente asociada al fondo le agrada.

3.13. Análisis del Devenir del Fondo Regional.

De acuerdo a los resultados del trabajo de investigación, se pueden tomar las siguientes premisas: la mitad de los socios del fondo no saben realmente que es el fondo regional y desconocen los lineamientos y normas que rigen al fondo, pero si conocen y ubican a los integrantes del consejo directivo. En cuestión de los delegados ante el fondo y de los vocales de control de vigilancia, los grupos saben que significan y que función deben desempeñar; sin embargo, aunque los delegados conocen sus obligaciones, en la practica no se aplica, dada su escasa participación en la obligación más importante "asistir y participar en las asambleas generales del fondo regional ", además de no informar a su grupo y de dejar a su propio destino a los socios del grupo.

A pesar del esfuerzo realizado por los técnicos en divulgar todo lo relacionado a la forma de operar del fondo, más del 50% de los asociados identifica al secretariado técnico como máxima autoridad del fondo, siendo que es la asamblea general de delegados; esto tiene su origen en la toma de decisiones de forma vertical partiendo del secretariado técnico, además de llegar a acuerdos directos con algunos grupos sin tomar en cuenta al consejo directivo y asamblea general, de la misma forma se observa el control en el manejo de todos los ámbitos del fondo, desde lo operativo, lo administrativo, de campo e institucional. Aunado a esto esta la falta de participación por parte de los integrantes del consejo directivo y su credibilidad basada en que las personas con estudios son mucho mejores y sobre todo si cursaron estudios universitarios, como es el caso de los técnicos de Modulo de apoyo y Secretariado Técnico. También se encuentra implícito el control en general por parte de la dirección estatal del INI, lo que conlleva a que el secretariado técnico a su vez tenga que tener todo el control del fondo regional.

La mayoría de las partes que conformar al fondo regional saben o tiene claro su papel, sin embargo muy pocos lo ejecutan, debido a diversas cuestiones: falta de un interés real para consigo mismo, no ligarse de manera estrecha con el fondo por que eso significa tareas u obligaciones, poseer varios cargos o responsabilidades al interior de las comunidades, contar con un trabajo fuera de su región, decidía, falta de credibilidad en el fondo regional, entre otros; en el caso de los técnicos exceso de trabajo ligado a una definición clara de responsabilidades y tareas, como un ingreso económico no acorde a los trabajos realizados.

Algo que se percato con relación a los grupos, fue que a más del 95% de los grupos han recibido por parte del INI y de los técnicos del fondo más de dos explicaciones acerca de cómo opera el fondo regional, no obstante muy pocos asociados asimilaron la información vertida. Esto hace suponer que existen problemas de entendimiento entre el emisor (técnico) y el receptor (grupo), basado en un modelo no muy didáctico tanto para el informante como para los informados, debido a que la forma de trabajo tanto en las asambleas promocionales como de otro tipo, hay en gran medida inexistencia de participación por los integrantes del grupo en cuestión, originada principalmente porque el expositor usa técnicas de "vomito de información", uso de palabras técnicas, poco tiempo destinado para esta actividad, y

falta de capacitación en el trabajo de grupos; en el caso de los grupos influye de manera determinante la vergüenza por preguntar, el tabú de que si pregunto soy un tonto, por que el interés real es otro (el crédito) y por que tiene otras actividades que cree que son más importantes.

Respecto al tipo y forma de los grupos asociados, se tiene que la mayoría posee un alto grado de falta de organización, basada en el interés personal y no de agrupación, en un trabajo individual y no colectivo, aunado a la conformación del grupo sólo por alcanzar un apoyo económico y no por necesidad real de agruparse. Como no son necesidades sentidas, la mayoría de los grupos se conforman en promedio en un mes, y una vez conformados y apoyados el 50% se sigue reuniendo, como máximo 3 veces al año. Otra falta de fortaleza grupal es la carencia del asesoramiento constante y directo por parte de los técnicos del fondo u otra dependencia. Se menciona que mientras un grupos posea más número de integrantes es más difícil que se entiendan, sin embargo el promedio de integrantes por grupo en el fondo es de ocho y poseen en su mayoría un alto grado de incomunicación al interior; también se tiene que más del 86% de los integrantes son hombres, siendo que actualmente la mujer ha demostrado ser más emprendedora, dedicada y responsable, pero sigue dominando el machismo. De manera general todos los asociados (87%) saben leer y escribir.

En cuestión de edades, hasta el momento los más beneficiados han sido los que se encuentran fluctuando entre los 20 y 30 años, y los menos beneficiados las personas de la tercera edad. Del total de los socios apoyados, el beneficio ha sido mayor para el rubro de los casados o que tiene una relación de pareja más sólida. Debido a que los jóvenes tienden a emigrar más constante mente y a veces a no regresar. Se encontró una discrepancia entre lo establecido en el manual de operación y la realidad, con relación a los beneficios o apoyos otorgados a familiares, por una parte no se permite apoyar a grupos que posean un gran número de parientes, sin embargo en las comunidades existe un gran porcentaje de parentesco familiar, siendo así que de los asociados al fondo más del 49% son parientes. Por ultimo el fondo tiene un alto grado de migración de sus socios a las principales ciudades aledañas a la región, siendo del 62.5%.

La dictaminación de los proyectos ha sido una cuestión que por su razón misma requiere de mucha atención, pero por las condiciones operativas del fondo no ha logrado hacerse efectiva; todo el proceso que engloba esta actividad no ha sido lo suficientemente atendida: por carecer de los conocimientos suficientes, por que las mismas presiones laborales exigen agilizar el proceso, por falta de personal, por basar la toma de decisión en mas del 90% en la intuición y por insuficiencia técnica para la elaboración de estudios más completos y que brinden mayores sustentos técnicos para una toma de decisión más acertada, mas real. La importancia de dictaminar un proyecto o petición de apoyo viable o no, repercute directamente en el desarrollo o estancamiento comunitario. El aprobar alguna idea de inversión sin los suficientes elementos técnicos, sociales culturales y económicos ha estado originando lejos de un beneficio varios problemas: mayores probabilidades de fracaso y por consiguiente de pago al fondo, un empobrecimiento mayor del grupo y en mayor

escala de la región, un motivo más para fomentar la migración de los deudores a otros lados para poder saldar sus compromisos económicos con el fondo y sobre todo empeorar las condiciones de vida familiar. Las etapas que integran el proceso de dictaminación de proyectos no son innecesarias, solamente se observa que no se les ha podido dar la importancia debida, no se sabe como realizarlas, no se tiene el tiempo necesario y no se cuenta con la gente suficiente e indicada.

De manera general se establece que cada una de las dependencias que están inmersas en el trabajo de la región, ve para cada cual, para sus intereses olvidando lo esencial para lo que fueron creados: mejorar las condiciones de vida de la población. Además de carecer de una coordinación política definida para el trabajo, y poder coadyuvar conjuntamente al impulso económico, social y cultural de las comunidades donde tanto incide el INI como el fondo regional, ayuntamientos y diversas dependencias.

La situación de estancamiento del fondo, reside principalmente en su bajo nivel organizativo tanto interno (equipo de trabajo), como externo (hacia y con los grupos objeto de atención), de igual manera es observable la falta de una visión y misión clara que permita en primera instancia un sentimiento de pertenencia e identidad del grupo de trabajo y de los asociados al fondo regional.

Estos dos aspectos, organización y la falta de una visión y misión, ha repercutido en elementos esenciales del fondo, como: pocos proyectos realmente exitosos, proyectos de bajo impacto al desarrollo comunitario y a la economía familiar indígena; así también repercute en bajos niveles de recuperación de los créditos provenientes de utilidades de los proyectos; altos gastos de operación y administración. El no poseer un línea definida de a donde se quiere llegar, genera un trabajo monótono y un desánimo y bajo rendimiento por parte de los técnicos como de los miembros del consejo directivo.

Por lo que ante esta problemática y tomando en cuenta el papel que desempeña el I.N.I. se sugiere que el que el fondo regional tenga dos alternativas de trabajo: una, que permita mejorar su trabajo pero sin romper con el I.N.I., manteniendo esta relación pero bajo otra perspectiva y sentido de trabajo; otra donde se de una redefinición de objetivos y metas, con sentido propio y consensado, donde el fondo camine de manera independiente al I.N.I., teniendo su propia forma de trabajo, esto es se sugiere en una reingeniería de procesos.

Capítulo 4.

Plan de Trabajo Para el Fondo Regional "Rhayo Xhudí" (Propuesta 1).

La alternativa propuesta (plan de trabajo), esta diseñada contemplando la situación que ha venido prevaleciendo en el fondo desde su inicio, es decir, como una organización indígena legalmente no reconocida; dependiendo en gran medida del Instituto Nacional Indigenista (Delegación Estado de México).

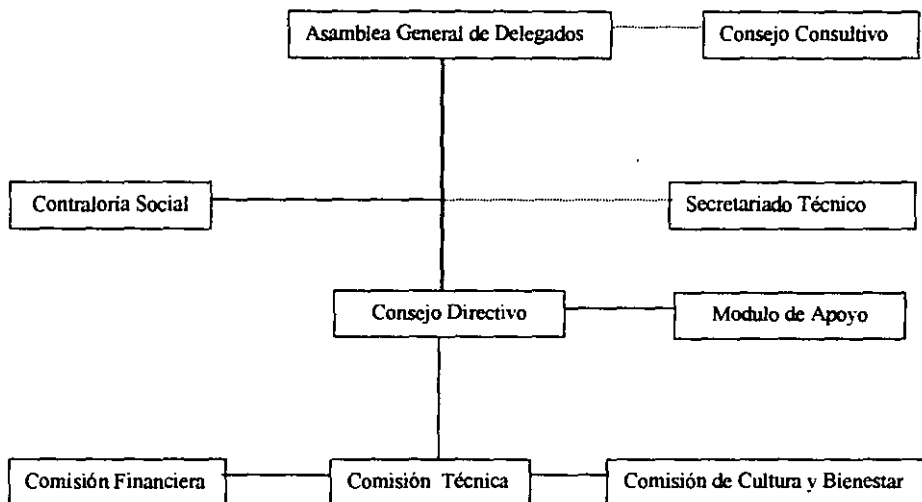
La alternativa propuesta busca de alguna manera aprovechar los recursos con que cuenta el fondo: tecnológicos, económicos y humanos; pero sobre todo el convertir las amenazas y debilidades que le aquejan y frenan su desarrollo en oportunidades y fortalezas. El fondo al no poseer una autonomía y objetivos propios, no se le permite caminar libremente, por consiguiente esta propuesta tiene un terreno de acción limitada y su aplicación dependerá de las condiciones existentes (principalmente relaciones humanas con el I.N.I) en el momento, pues se puede considerar como una rebeldía, sublevación fuera de control, etc. La mecánica para desarrollar esta propuesta y continuar mejorando, es ir caminando conjuntamente; por una parte, empezando su aplicación paulatinamente y, por la otra, ganarse la confianza de la delegación estatal para con él modulo de apoyo, consejo directivo y secretariado técnico, para poco a poco tener el respaldo y consentimiento para su aplicación al 100 %, y poder aprovechar las influencias del delegado para un mejor despeje del fondo como empresa. De esta forma podría esta amenaza y debilidad convertirse primero en oportunidad y luego en fortaleza, logrando a su vez cumplir con la función institucional que le corresponde a la delegación y a su vez el fondo podría realizar la suya. Se plantea la adopción del principio de calidad y una nueva forma de administrar, buscando el enfoque interdisciplinario tomando en cuenta métodos cuantitativos y psicosociales, para poder dar una mejor solución a los complejos problemas organizacionales de nuestro tiempo y del fondo regional. Buscar lograr la eficiencia a través de la coincidencia de los objetivos generales del fondo regional con las metas particulares de los individuos que lo integran, es decir conjugar el desarrollo tecnológico y administrativo con el desarrollo humano.

De acuerdo a la situación mencionada en los capítulos dos y tres (primera parte de este trabajo) se crea la:

- a) Necesidad de cambiar la estrategia direccional y administrativa.
- b) Necesidad de establecer o cambiar normas.
- c) Necesidad de cambiar estructuras y papeles (roles).
- d) Necesidad de mejorar la colaboración interna.
- e) Necesidad de una mejora en la planeación.
- f) Necesidad de efectuar cambios de la motivación a los empleados y directivos.

4.1 Estructura Organizativa.

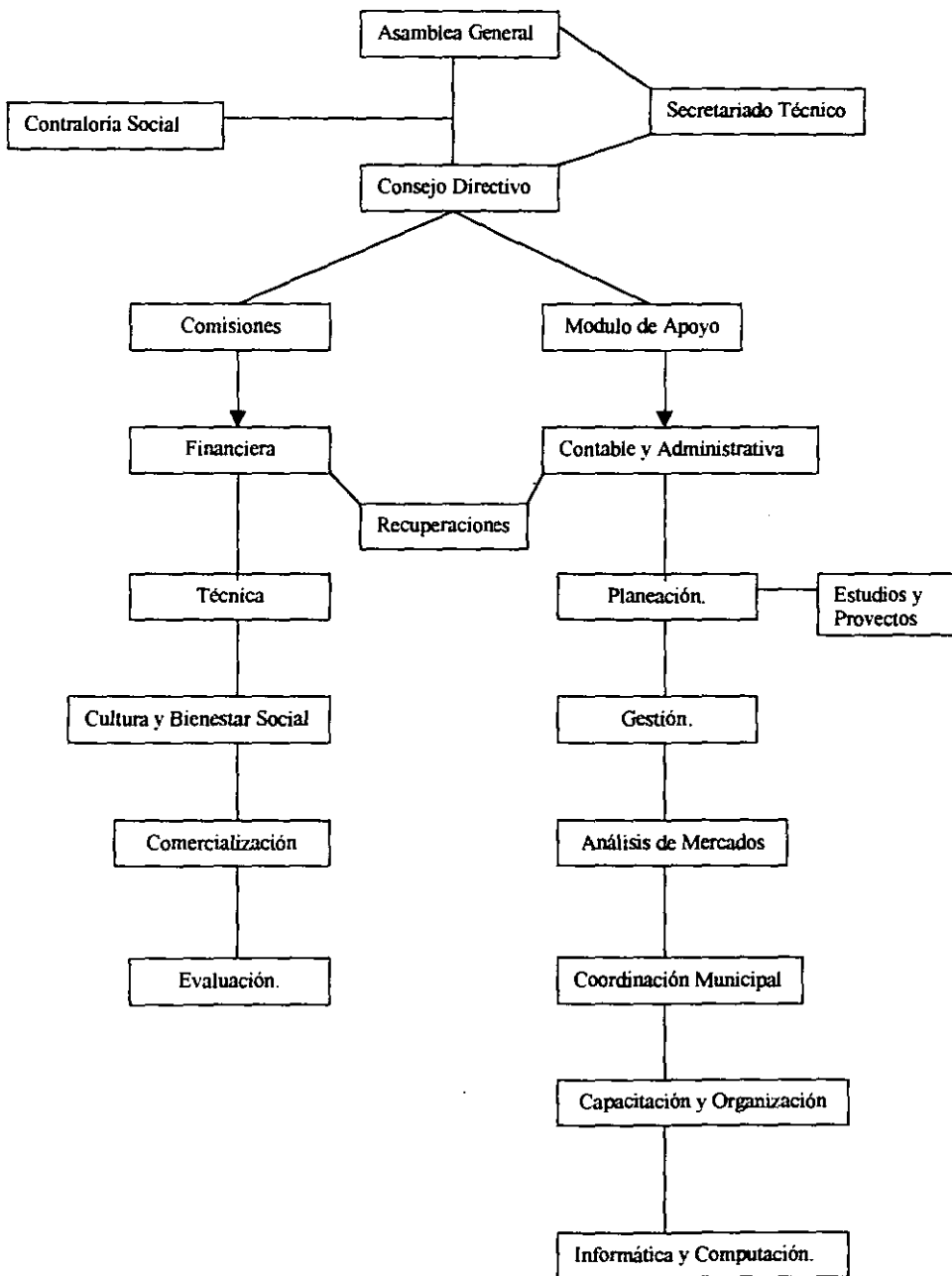
Desde el nacimiento del programa de fondos regionales, es Estado de México ha mantenido la estructura organizativa de éstos propuesta por la Secretaria de Desarrollo Social (Sedesol), conformada de la siguiente manera:



Sin embargo en estos seis años transcurridos, el consejo conformado por dependencias y organizaciones de la región que trabajan con relación al sector agropecuario, no han participado.

Respecto al consejo directivo, nunca han estado totalmente integrados, debido a diversas causas; por cuestiones de conocimiento para este tipo de cargos; por cumplir primero con obligaciones inherentes a sus comunidades; por no tener un ingreso por las actividades desempeñadas en el fondo regional. Debido a estas principales causas el consejo directivo no ha podido cumplir con al 100% sus funciones, por ende el desarrollo práctico del fondo recayó en el secretariado técnico y modulo de apoyo.

Con base a lo anterior se propone el siguiente organigrama:



Se pone de manifiesto omitir al consejo consultivo y dar mayor importancia al Modulo de Apoyo en actividades técnicas a formar parte integral e importante del fondo regional, creándose nuevas áreas de trabajo y reafirmar otras:

4.1.1 Area Contable – Administrativa.

Dentro de sus actividades esta posee un control estricto de los financiamientos a proyectos; control de los gastos de administración y operación del fondo; poseer los documentos contables y administrativos en orden; tener debidamente integradas las carpetas las carpetas de cuentas bancarias y; conjuntamente con la comisión financiera del consejo directivo, estar a cargo del funcionamiento de la sud – área de “Recuperación de créditos”, ya que de ésta dependerán en gran medida las posibilidades de financiar nuevos proyectos, así como de operación y administración del fondo.

Para el adecuado funcionamiento debe contar con los siguientes recursos:

a) Humanos.

Un encargado con conocimientos en contabilidad, que pueda elaborar e interpretar conciliaciones bancarias, estados de cuentas, balanzas, libros de diario, y otros elementos contables; así como, manejo de gente, desenvolvimiento en grupo y con grupos.

b) Tecnológicos.

- Computadora.
- Sumadora.
- Oficina.
- Papelería y equipo contable.

c) Económicos.

- Ingreso acorde a sus actividades.

4.1.2 Departamento de Coordinación Municipal.

El desarrollo de este departamento tendrá como objetivo principal “facilitar y organizar las actividades a realizar con los grupos de trabajo y comunidades de los diversos municipios que contemplan el área de acción del fondo regional”.

De este departamento dependerá un coordinador por municipio, el cual estará de manera directa trabajando en las comunidades de su municipio, así tenemos que serán 5 coordinadores. Cada coordinador deberá dar seguimiento a los proyectos y grupos que ya trabajan con el fondo, como con los nuevos grupos en proceso de

integración; otra actividad es bajar toda la información a la base (población de las comunidades), realizar la interpretación documental necesaria por grupo y proyecto así como apoyar a la sub – área de recuperación de créditos.

Para el adecuado funcionamiento debe contar con los siguientes recursos:

- a) Humanos.
Técnicos o profesionales con perfil social.
- b) Tecnológicos.
Computadoras, equipo de oficina y audiovisual.
- c) Económicos.
Ingreso de acuerdo a sus actividades y responsabilidades.

4.1.3. Area de Planeación, Estudios y Proyectos.

La propuesta de un área de planeación tiene la finalidad de cumplir la función de aparato digestivo del fondo regional, es decir, el que identifique, analice, transforme las debilidades en fortalezas, las amenazas en oportunidades. Esta área debe poseer una visión general de la situación del fondo, de los municipios de cobertura, de la situación del Estado y en el ámbito federal; aprovechar todo aquello que beneficie al fondo regional, así como estar en frecuencia con los cambios que acontezcan en general.

Algunas funciones generales que deberá desarrollar la presente área, son:

- a) Gestar nuevas formas y alternativas de trabajo, que permitan el mejor aprovechamiento del tiempo, la optimización de los recursos (económicos, humanos y naturales).
- b) Analizar, comparar y ayudar a buscar soluciones a las situaciones a resolver (problema) que se presente en el fondo regional.
- c) Diseñar, formular y evaluar estudios técnicos, necesarios tanto para la toma de decisiones de la Asamblea General y Consejo directivo; como para gestionar apoyos con otras fuentes.
- d) Diseñar, coordinar, modificar y ejecutar un Plan General de Acción para el fondo regional.
- e) Adecuar el modelo y mecanismo operativo del fondo al constante cambio de las condiciones del entorno.

Para el adecuado funcionamiento debe contar con los siguientes recursos:

a) Humanos.

Personal profesional con características de Planeación o planificación y organización.

b) Tecnológicos.

- Computadoras, equipo de oficina.
- 1 Escritorio.
- 2 Sillas.
- Papelería.
- 1 Archivero.

c) Económicos.

Ingreso de acuerdo a sus actividades y responsabilidades.

d) Bibliográficos.

- Documentación y publicaciones a fines.

4.1.4. Area de comercialización.

Una de las principales problemáticas a que se enfrentan los proyectos y grupos que logran producir algún bien o servicio, es" no encontrar un comprador para que su producción", seguro y solvente; situación por la cual a veces se vienen a bajo y con ello la escasa organización de los grupos involucrados, así como decaimiento moral en los socios.

El objetivo es abrir los contactos y canales los más visible y acordes al tipo de proyecto, producto y necesidades de los grupos.

Las acciones básicas a desarrollar son contactar tanto con las instancias públicas y/o privadas que poseen información y servicios claves (estadísticas, demandantes, asesoría capacitación, etc.) para colocar los productos generados no sólo de los proyectos productivos que actualmente operan, sino de asegurar a los productivos que se encuentran en la fase pre operativo, la probable compra de su producción.

Es necesario que esta tarea este a cargo de un economista, capaz de entender las características y tendencias de los mercados, como poder realizar estudios de mercado, comercialización, econométricos, etc., encaminados a coadyuvar al éxito de los proyectos.

Las tareas a cumplir de esta área son:

- Estar en contacto directo y constante con las fuentes de información confiables en este ramo.
- Realizar perfiles de mercado para las solicitudes de proyectos productivos que demanden los grupos y comunidades, con la finalidad de que sirvan como instrumento y apoyo en la toma de decisiones del Consejo Directivo y Asamblea General para el posible financiamiento.
- Apoyar en la elaboración e proyectos al área de planeación.
- Generar información a través de los estudios que realice (investigaciones), editarlas, publicarlas y ponerlas a la venta.

Es necesario contar con los siguientes recursos para la operación:

a) Humanos.

Se necesitan por los menos un encargado y dos auxiliares. El responsable deberá ser por necesidad economista, los auxiliares del perfil que crea conveniente el economista.

b) Tecnológicos.

- Se requiere de una computadora y calculadoras.
- 2 Escritorios.
- 3 Sillas.
- Papelería.
- 1 Archivero.

c) Bibliográficos.

- Documentación de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Documentación de Sistema Nacional de Información de Mercados.
- Otros.

4.1.5. Area de Gestión.

Dada la situación general de la economía nacional y mundial, empresas privadas y públicas y sobre todo sociales, les cuesta mayor trabajo sostenerse y crecer; el fondo regional no es la excepción. La dependencia total en el aspecto financiero con el Instituto Nacional Indigenista limita el desarrollo de las actividades inherentes al fondo, la expansión social y económica. Debido a tal situación es apremiante buscar en otras fuentes, apoyos diversos que sirvan a una mejor realización de las funciones del fondo y un mejor impacto.

El área de gestión tiene como objetivo principal:

“Buscar recursos diversos (económicos, especie, etc.) en instancias tanto privas, públicas, sociales, nacionales o internacionales, que sirvan de apoyo para alcanzar y mejorar los objetivos del fondo regional “Rhayo Xhudi”.

Las principales tareas a realizar son:

- Realizar una carpeta básica de apoyos. Integrada por un directorio de organizaciones, dependencias, instituciones, empresas, etc., las cuales en algún momento puedan apoyar al fondo; otro apartado que contenga la dinámica operativa de cada fuente de apoyo, anexando si es posible formatos que utilizan.
- Coordinarse con el área de planeación para efectos de que ésta deba realizar algún tipo de documento (estudio técnico u otro) que sirva de apoyo en el proceso de gestión.
- Coordinarse con el Consejo Directivo y responsables de las demás áreas, para definir cuáles son las prioridades y necesidades del fondo a gestionar, de acuerdo al Plan General del fondo.
- Acudir a cada instancia respectiva que haya necesidad de visitar para iniciar el proceso de gestión.
- Cumplir en la medida de lo posible y de acuerdo a la capacidad de respuesta del fondo con los requisitos que exijan las fuentes de apoyo.

Los recursos necesarios para implementar esta área, son:

a) Humanos.

Es indispensable contar con personal con el perfil de sociología, psicología social o relaciones humanas, que se capaz de poder desarrollar las actividades que exijan la gestión, de lograr confianza en la gente, de lograr las relaciones productivas al fondo y poder desenvolverse adecuadamente en diversos ámbitos.

b) Tecnológicos.

- Es necesario una computadora y de preferencia una camioneta utilitaria.
- Equipo de oficina.

4.1.6. Area de capacitación.

La diversidad de las situaciones que se presentan en el ejercicio de las actividades del fondo, como las exigencias actuales de los constantes y rápidos cambios en la vida genera, exige el poseer más conocimientos y mayor número de habilidades para poder sobrevivir en este mundo de competencia.

La constante capacitación en diversos campos permitirá poseer las herramientas y elementos necesarios para crecer, desarrollarse y mantenerse en la cima como fondo regional.

La función principal del departamento de capacitación, es:

“Detectar, clasificar, priorizar y satisfacer las necesidades principales de capacitación de los empleados y directivos del fondo regional. Así como de sus clientes importantes, a través de abrir los espacios de capacitación correspondientes”.

La línea general de acción de esta área, son:

- Diseñar un programa de capacitación al personal (incluidos directivos) del fondo regional, sobre la base de sus necesidades, buscando elevar su autoestima y valorización, conocimientos y habilidades.
- Diseñar un programa de capacitación dirigido a clientes clave (grupos a financiar o financiados que por su actividad y monto de inversión pueden impactar en la localidad), buscar tener un mejor control de los proyectos (técnica, economía y administrativamente), lograr un beneficio para ellos y el reingreso del dinero prestado al fondo.
- Coordinarse con el área de gestión para buscar posibles fuentes de capacitación.
- Coordinarse con el Consejo Directivo y responsables de las áreas para determinar y decidir conjuntamente los principales cursos de capacitación a contratar o gestionar.
- Dedicar el 50% de sus funciones a capacitar al personal del fondo y el 50% restante a los clientes.
- Evaluar todos los recursos de capacitación y reprogramar aquellos que según los resultados y peticiones de los capacitados crean necesarios, así como buscar mecanismos de evaluación práctica, que sean medibles y que se refleje en una mejoría en la empresa.

Los recursos necesarios para iniciar actividades, son:

a) Humanos.

Contar con un responsable del área, cuyo perfil propuesto será de pedagogía, sociología o en su caso psicólogo social.

b) Tecnológicos.

- Computadora y equipo de oficina.
- Equipo de audio visual.

c) Económicos.

Ingresos de acuerdo a sus actividades y a sus responsabilidades.

4.1.7. Area de Información Computacional.

El avance de la tecnología de la ciencia exige cada día la tecnificación de los procesos, eficientando las tareas y disminuyendo costos; con la finalidad de acelerar los procesos en el fondo, se propone un área de informática computacional.

La función principal de este departamento es:

“Apoyar en materia de informática y computación a la totalidad del personal del fondo, así como caminar conjuntamente hacia una mejora del fondo”.

Las principales líneas de acción, son:

- Facilitar a través de la computadora los procesos de trabajo de las áreas que integran al fondo.
- Diseñar programas computacionales para mejorar el desarrollo de las actividades del fondo.
- Apoyar a través de la informática u otras bondades de la computación al área de gestión para captar apoyos.
- Dar a conocer la organización del fondo, vía Internet.
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de computación.

Los recursos necesarios para implementar esta área son:

a) Humanos.

Es necesario contar con un profesional o técnico calificado con conocimientos en computación. Solamente se requiere de una persona.

b) Tecnológicos.

Contar con un equipo de computación, equipo de oficina y de computo y teléfono.

4.1.8. Asamblea General, Consejo Directivo y Contraloría Social.

Por cuestiones de normatividad y por que el fondo nació gracias a la existencia de los indígenas, no se pueden cambiar ni su jerarquía, ni sus funciones de la asamblea General de Delegados, Consejo Directivo y Contraloría social. Pero si se puede mejorar su desempeño y desarrollo a través de un gran apoyo profesional de todo el equipo multidisciplinario que integra el Modulo de Apoyo, creando nuevas formas de facilitarles sus funciones.

4.2. Operatividad.

La adecuación de la forma de operar del fondo regional, parte de la realidad de que todos debemos competir con mejores servicios y/o productos. Tenemos la responsabilidad de buscar las fórmulas que nos permitan lograr desafiar los retos que actualmente se nos presentan, partiendo de un conjunto de principios y formas que nos permitan cambiar nuestra actividad para así generar una cultura de calidad en el fondo, adoptando una filosofía de "hacer bien las cosas desde la primera vez".

Así se proponen las siguientes acciones, ya sea en algunas jerarquías o en nuevas formas:

4.2.1. Cuestiones normativas y operativas.

Se refiere al conjunto de reglas que tienen como objetivo regular y encaminar las acciones para alcanzar un fin determinado; en este caso la normatividad que regula a los fondos regionales del país, denominada "Normatividad de Operación de fondos regionales para el desarrollo de los pueblos indígenas", la cual enmarca de manera general su manera de operar, dicha norma es elaborada por la Secretaría de Desarrollo Social; sin embargo, se hace necesario establecer reglas específicas para cada fondo, siempre en el contexto de la normatividad de operación de fondos regionales.

Se hace necesario para el caso del fondo regional "Rhayo Xhudi", la existencia de:

- Un reglamento interno: Elaborado conjuntamente por la Asamblea General de Delegados, Consejo Directivo, Módulo de Apoyo y Secretariado técnico, estableciendo: derechos y obligaciones que sean necesarios, a parte de las ya señaladas en la normatividad de fondos; funciones concretas por tipo de cargo, puesto, jerarquía o nivel; exclusión o contratación de personal; integración o exclusión de miembros del Consejo Directivo; sanciones, etc. Lo que crean conveniente que pueda mejorar la operación del fondo. La generación de un reglamento por sí sólo no servirá de nada, solamente tendrá un efecto si se cumple.
- Contratos: Elaborar y celebrar contratos de prestación de servicios técnicos o profesionales, entre el Consejo Directivo y Módulo de Apoyo, con el propósito de llevar el trabajo en un ambiente en paz, tranquilidad y seguridad para ambas partes; puntualizando el tiempo de trabajo a desarrollar, tiempo de duración, monto de remuneración al empleado, obligaciones que se contraen, motivos de despido y otros derechos y obligaciones para ambas partes.
- Reglamento para otorgar apoyos: Establecer de forma clara y precisa el tiempo y requisitos que debe cumplir cualquier grupo o comunidad para poder ser considerado como sujeto de apoyo. Determinados los requisitos se deben de plasmar en medios informativos acordados, para hacer de su conocimiento a la

población de acción del fondo. La determinación final de los requisitos debe estar avalada la Asamblea General de Delegados.

- Estrategias de Acción: Establecer de manera conjunta, módulo de apoyo – consejo directivo – secretariado técnico, estrategias de acción encaminadas a que los proyectos de inversión o productivos tengan un mayor impacto comunitario y, que puedan romper algunos paradigmas. Algunos puntos a considerar y poder desarrollar una estrategia, son: educación en las comunidades, falta de cultura de pago, el paternalismo, el machismo, alcoholismo, fuerte dependencia laboral hacia los centros de población urbanos, etc. La pregunta es ¿cómo atacarlos y que no sean limitantes u obstáculos en el desarrollo de los proyectos?
- Administración por objetivos y resultados ²⁵. Formular entre módulo de apoyo, consejo directivo y secretariado técnico, una política interna de “administración por objetivos”, es decir, con base a objetivos claros y precisos llevarlos a crear un futuro para el fondo y, no esperarlo y estar sin saber qué futuro le puede tocar.

La administración por objetivos y resultados (a.p.o.r.) es un proceso lógico que comprende:

- a) Una identificación precisa y clara de objetivos y resultados deseados y convenidos;
- b) El establecimiento de un programa realmente preparado para su cumplimiento;
- c) Una evaluación en el desempeño en términos de resultados medibles para obtenerlos.

La a.p.o.r. determina:

- a) Qué debe hacer (después de un análisis cuidadoso del por qué debe hacerse, incluyendo el establecimiento de prioridades).
- b) Cómo debe hacerse (los pasos o planes de acción requeridos para lograrlo).
- c) Cuándo debe hacerse.
- d) Cuánto costará.
- e) Qué constituye el desempeño satisfactorio.
- f) Qué tanto progreso se está obteniendo.
- g) Dónde y cómo tomar acciones.

Los involucrados en determinar las políticas operativas y normativas pueden elaborar otras que crean tener un mejor impacto o complementar éstas con otras.

A continuación se mencionan algunos aspectos que van dirigidos a al trabajo exterior.

²⁵ Zuñiga, Marín, Mario. Taller de calidad y administración por objetivos. Toluca, México, 1998.

4.2.2 Misión y Visión.²⁶

El conjunto de valores que posee un individuo, se conoce como Misión; y el conjunto de objetivos claramente determinados se conoce como Visión. El identificar la misión y visión de los individuos que laboran en el fondo determina el tipo de empresa que se posee; sin embargo, y principalmente en la actualidad se carece de claridad en visión y misión. el identificar (sise poseen) y canalizar la visión y misión de los empleados y directivos permite tomar acciones encaminadas a generar una amalgama de estos conceptos entre empresa (fondo y empleados; para lo cual el fondo debe determinar su Misión y Visión.

Tanto la Misión como Visión de los empleados debe estar en la misma frecuencia, deben empatar de manera general, para poder realizar un buen trabajo.

Es prescindible identificar o generar, analizar y empatar la misión y visión entre el fondo como tal y sus empleados.

4.2.3. Asamblea General de Delegados.

Existe baja asistencia por parte de los delegados ante el fondo en las asambleas, como también una baja participación, recayendo la responsabilidad a veces en el secretario técnico y consejo directivo a toma de decisiones. A continuación se consideran algunos aspectos que pueden mejorar las Asambleas Generales.

a) Asamblea Promocional del fondo.

Una de las causas por las que no hay suficiente asistencia y participación en las asambleas, es debido a la forma en que se desarrollan por primera vez las asambleas promocionales del fondo en las comunidades, pues es uno de los primeros momentos en que el grupo o comunidad tiene conocimiento más a detalle de lo que es el fondo.

La intención es cambiar la forma tradicional en la realización de estas asambleas por una más dinámica y participativa, consistente en que el promotor sea un facilitador en el entendimiento de la información y sean los integrantes de los grupos o comunidades de los que desarrollen y auto conozcan el fondo; esto es, diseñar trípticos, con dibujos y letras grandes, en el lenguaje de la región; donde sean los interesados los que participen en el aprendizaje de formas, donde ellos lean, se pregunten y generen dudas, y el promotor sólo irá aclarando y reforzando ciertos puntos. El promotor diseñara breves y simples escenificaciones de los temas del fondo con los interesados.

²⁶ idem

b) Programación de Asambleas.

Es indispensable programar las asambleas a llevar a cabo durante el año. Evitando así tiempo, dinero y trabajo al módulo de apoyo, consejo directivo y secretariado técnico en la preparación de éstas; también se evitaría generar gastos a los delegados ya que algunos en una sola visita al fondo para asistir a las asambleas gastan alrededor de \$100.00 a \$ 120.00 por persona.

Con una programación se sabe de antemano cuándo y cuánto tiene que ahorrar el delegado y evitar que no se asista por falta de dinero. Se propone se realice una asamblea trimestral, obligando así también al consejo directivo y módulo de apoyo a llevar un mejor control de los asuntos del fondo.

c) Modificación de dinámica asamblearia.

Otras causas de la falta de interés en asistir y en participar, es que:

- No saben por lo regular qué se va a tratar en la asamblea.
- No se inicia a la hora programada.

Es necesario implementar esta nueva dinámica:

- Hacer llegar la invitación a los delegados para cada asamblea, pero hacer por escrito de su conocimiento el orden del día.
- Iniciar a la hora programada.
- Tratar los puntos sin darles tanta vueltas.
- Mejorar el espacio donde se desarrollan las asambleas (iluminación, ventilación, espacio, asientos y otros).
- En la medida de lo posible y sobre todo cuando el orden del día sea extenso ofrecer agua y algún alimento.
- Hacer amena la reunión, sin leer e implementar nuevas formas de desarrollar los puntos del orden del día más didácticas.

4.2.4. Consejo directivo.

Para hacer más interesante e importante la función del consejo directivo, se contempla lo siguiente:

- a) Cuando exista cambio del consejo, debe procurarse darse de manera paulatina, es decir el consejo saliente deberá permanecer en sus funciones por lo menos un mes más conjuntamente con el recientemente electo, con la finalidad de poder ofrecer los elementos básicos para la realización de sus actividades del consejo hacia el entrante (capacitarlo).
- b) Reforzar con capacitación acerca de las funciones y como realizarlas al nuevo consejo directivo por parte del Módulo de Apoyo.
- c) Otorgar una "ayuda económica" que permita a los integrantes complementar a solventar sus necesidades más.
- d) Reconocer aun que sea de forma verbal su labor y sacrificio.

4.2.5 Contraloría Social.

Para cumplir realmente con la función de vigilar el buen desarrollo del fondo regional, es necesario comprometer a los integrantes de esta actividad a través del reglamento interno del fondo y de avisar a SECODAM de su incumplimiento, para poder lograr:

- a) Supervisiones a grupos, proyectos y administración del fondo.
- b) Solicitar capacitación por parte de SECODAM para que realice mejor sus funciones.
- c) Comprometer a la contraloría social a visitar proyectos atrasados y nuevos, grandes y pequeños, con monto grande o pequeño de financiamiento.
- d) Invitar a SECODEM a realizar una auditoria conjunta al fondo cada cambio de Consejo Directivo.

4.2.6 Modulo de Apoyo.

Para poder mejorar su desempeño y evitar el desgaste, se contempla:

- a) Dar capacitación frecuente de calidad en los aspectos que faciliten y mejoren sus actividades.
- b) Exigir la tabulación a técnicos y profesionales, así como incentivarlos a realizar estudios más avanzados.
- c) Establecer funciones concretas.
- d) Establecer un sistema de evaluación de su desempeño.
- e) Otorgarles diversos apoyos con relación a su esfuerzo, desempeño y dedicación.

4.2.7. Equipamiento e Instalaciones.

El brindar un espacio acorde y funcional, que incentive y acreciente el desempeño laboral, por lo que es necesario:

- a) Equipar las oficinas con equipo que permita hacer eficaz el trabajo; computadora, teléfono, fax y mobiliario.
- b) Determinar los espacios de trabajo acorde, en tamaño, color, iluminación y ventilación.

Puntualizando sobre el desarrollo de este punto de la operatividad: se busca “ definir los lineamientos de la actividad del fondo, las normas y los reglamentos generales, incluyendo los de calidad, deben quedar claramente establecidos, es decir delimitar y definir las áreas de trabajo y sus características, las jerárquicas, los honorarios y los espacios físico. La fijación de límites, es decir de horario, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, crea una estructura que permita medir objetivamente los resultados de las tareas, una vez definidas las diferentes funciones.

Si la empresa logra consolidarse en esta etapa obtiene los siguiente beneficios:

- Claridad en su desempeño.
- Definición de sus límites de la actuación empresarial.
- Creación de una estructura con enfoque de calidad.
- Normas y reglamentos generales.
- Funciones bien definidas.
- "Seguridad en el personal"²⁷.

Todo esto tiene como objeto generar una estructura que mida en forma objetiva los resultados de las tareas dando un orden al qué hacer de la organización del Fondo Regional.

4.3 Grupos Asociados.

Algunas características de los grupos de trabajo asociado al fondo son:

- Falta de dimensión de la realidad (credibilidad en que la ejecución de los proyectos es fácil y rápida obtención de dinero).
- Escasa comunicación interna.
- Alta tendencia a trabajar en forma individual.
- Experimentar en los proyectos.

Se plantea una propuesta en materia organizativa grupal y comunal; tocando puntos de interés colectivo e individual; buscando una concientización de la realidad, de su entorno y de la importancia de trabajar organizadamente.

Se intenta lograr identificar las condiciones óptimas para la iniciación en la gestión de uno o varios proyectos verdaderamente sentidos o al menos concensados en la comunidad y/o grupo, con el respaldo del compromiso de sus integrantes.

Primeramente, se parte de las premisas siguientes:

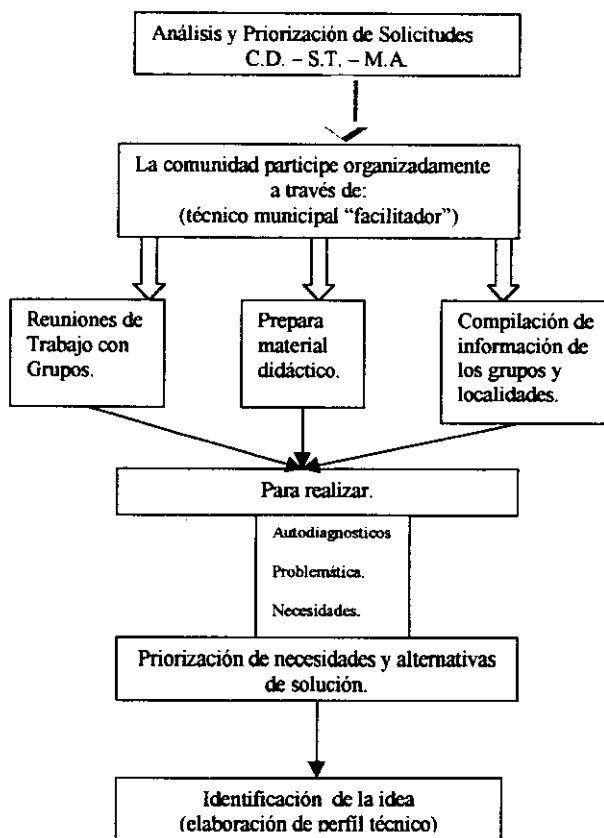
- a) La mayoría de las comunidades o grupos tienen la intención constructiva de mejorar su situación, pero necesitan ayuda para identificar qué mejorar y cómo hacerlo.
- b) Las comunidades y/o grupos pueden ser más efectivos de lo que son, si aprenden a autodiagnosticarse y manejar sus propias fuerzas y debilidades.

La propuesta consiste en la realización de detalles de autodiagnóstico, donde los integrantes participen y por medió de éstos autodiagnósticos identificar las necesidades más sentidas y comunes; establecer la participación conjunta la construcción de un programa de trabajo e incrementar la participación en la búsqueda de objetivos comunes.

²⁷ Zuñiga Marin, Mario . Taller de planeación estratégica participativa. Toluca, México, Noviembre 1998, p.21

**PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN.
ETAPA I**

**ORGANIZACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN.
(Definición y maduración de idea de inversión)**



Fuente: Elaborada con información propia.

Para que el proceso de autodiagnóstico inicie, la determinación y las necesidades que existen en la comunidad o grupo deben surgir de la opinión y decisión voluntaria de los integrantes. En este proceso el técnico del fondo (facilitador) juega un rol de orientador. La técnica de detección de esas necesidades será a través de talleres sustentados en el método "Participativo - Reflexivo".

El método Participativo – Reflexivo busca una comprensión más crítica y profunda de los problemas y necesidades existentes, lo que hace posible liberar la creatividad, propiciando que la responsabilidad de resolver esos problemas quede de manera creciente en mano de la población grupal o comunal.

La estrategia operativa es a través de este “taller”, el cual se puede considerar como una reunión de trabajo, en donde se analizan y se sistematizan problemas, recursos, conocimientos y experiencias para la toma de decisiones.

Se pretende a través de este método Participativo – Reflexivo, se pueda:

- Crear el ambiente necesario para la autocritica, el análisis y la autoevaluación.
- Promover el intercambio de experiencias, conocimientos y puntos de vista que generen y/o amplíen el conocimiento individual y colectivo.
- Facilitar la toma grupal de decisiones.
- Lograr una mayor eficiencia en los procesos de trabajo, fortalecer la organización grupal.

Para que del taller se generen buenos resultados para el grupo y al fondo regional, éstos deben sentar las bases que propicien un ambiente de confianza, seguridad y cooperación entre todos los participantes, con la intención de que el evento se desarrolle adecuadamente y se logren los objetivos propuestos. Algunos puntos importantes para acceder a lo antecedido, son:

- Presentación de participantes.
- Presentación de objetivos y temario del evento.
- Realización de ejercicios de integración grupal o dinámicas de relajamiento.
- Normas para el funcionamiento del taller.

Los contenidos a considerar son:

- Definición de acciones que conduzcan a la consecución de las soluciones acordadas.
- Secuencia en que se llevarán a cabo las actividades.
- Responsables de llevarlas a cabo.
- Fechas o periodos previstos.

El taller debe concluir en una evaluación general que permita detectar el sentir de los participante, en aspectos y contenidos.

El autodiagnóstico grupal va servir para:

- Decidir qué tipo de trabajo, acciones o proyectos conviene al grupo llevar a cabo.
- Planear el futuro del grupo y de su comunidad.

Así, cada una de las organizaciones que forman parte del fondo regional y de aquellas a incorporarse, deben entregar al Consejo Directivo sus autodiagnósticos, con el propósito de aprobar proyectos que beneficie a la región en su conjunto.

Para que el fondo apoye a los grupos también deberán poseer las siguientes características principales:

- Sean de escasos recursos.
- Promuevan una idea de inversión o proyecto formulado por sí mismo o mediante el apoyo de facilidades, profesionales o instituciones diversas.
- Asuman la responsabilidad de invertir en el desarrollo de un proyecto productivo parte de sus recursos y trabajo.
- Muestren preferentemente experiencia en la actividad productiva para lo que solicitan el apoyo al fondo (crédito).
- Se reúnan con seguridad y tengan un liderazgo reconocido con capacidad y condiciones para administrar y operar de manera eficiente la empresa o negocio que promueven.

4.3.1. Características de Grupos.

Partiendo de que los grupos no nacen, se hacen y por lo tanto las habilidades para trabajar en grupo no surgen de manera mágica, ni espontánea, es necesario que los técnicos de campo municipales conozcan las principales características de los grupos.

"Un grupo es la reunión de individuos en las que existe interacción de fuerzas y energía... un verdadero grupo tiene vida propia en la que las acciones de cada uno de los miembros influye de manera directa, en un avance o retroceso... Un grupo es un grupo un espacio donde la interacción de sus miembros permite alcanzar las metas o producir lo que busca"²⁸.

La muchedumbre, la banda, el agrupamiento, el grupo secundario y el equipo primario conforman la clasificación de los grupos. De esta clasificación el Agrupamiento caracteriza a los grupos asociados al fondo, pues presentan algunas semejanzas: con relativa frecuencia se reúnen las personas, con objetivos que responden a un interés común y con cierta permanencia, y dejan la responsabilidad en los dirigentes.

Se pretende a través del conocimiento general de los grupos y de sus integrantes, pasar de un nivel de agrupamiento a uno mejor, el de grupo primario.

El grupo primario posee las siguientes características: todo los miembros persiguen en común y de forma colectiva los mismos objetivos, los cuales responden a sus intereses y se valorizan; aunque existen diferencias entre los miembros, también

²⁸ INI - SOLODARIDAD - INCA RURAL, ¿Qué es un grupo?. Sedesol, México D.F 1994, pp. 8-10.

existe un gran respeto hacia éstos (Unidad en la diversidad); se unen las individualidades en un todo común, surge la simpatía e identificación que permite pasar del YO al NOSOTROS.

De manera puntual, un grupo primario se caracteriza por:

- a) Las personas se pueden identificar unas a otras claramente.
- b) Existe conciencia del grupo. Los miembros se consideran como grupo.
- c) Existe un sentido de participación en los propósitos, metas o ideas.
- d) Se da una acción recíproca. Los miembros se comunican unos a otros.
- e) Hay solidaridad e interdependencia. Los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos que los reúnen.
- f) Tienen una estructura interna en la que se distribuyen diferentes funciones o roles, conforme a ciertas normas.
- g) Poseen habilidades para actuar en forma unitaria, como si fuera un solo organismo.

Ejemplo de grupos es: la familia, un grupo de amigos, un equipo de colaboradores.

4.3.2. Esquema dinámico de los grupos.

Existen al interior de los grupos talentos y energías individuales (energía latente) que deben ser liberadas (energía manifiesta). Se debe intentar que un grupo gaste menos energía para mantener su integración o cohesión y pueda gastar más para progresar hacia sus objetivos.

Solamente los miembros del grupo se sentirán con más ganas de a participar más activamente, en la medida de ir logrando sus metas.

Se deben generar entre los propios integrantes del grupo, el clima necesario para que sientan que "se les comprende, que se les acepta; con la finalidad de que empiecen a desviar la responsabilidad de la evolución de su conducta del líder formal hacia ellos mismos; empiecen a comportarse cada vez más de acuerdo con las necesidades individualistas; comiencen a sentirse lo suficientemente seguros como para expresar con libertad lo que sienten y lo que piensan; disminuyendo la dependencia con respecto al líder formal, formulen y acepten o rechacen las propias normas del grupo"²⁹.

Hay que aprovechar todos los recursos humanos y materiales, de los que se puedan disponer para crear un conocimiento colectivo nuevo o enriquecido en el aporte individual. Tanto los conocimientos de los integrantes del grupo como los instrumentos conforman los recursos.

La meta es lo que mueve al grupo en una dirección determinada. La meta del grupo se diferencia de las particulares de los miembros, cuando predominan éstas

²⁹ idem, pag. 34.

últimas va existiendo rivalidad, conflicto y puede llevar a una inmovilización. El planteamiento de una meta común implica una situación cooperativa y su logro requiere de la acción interdependiente. Para que uno alcance la meta, se requiere que los demás también la alcancen conjuntamente.

La manera que se organiza el grupo internamente para el logro de sus metas es lo que se llama liderazgo, esto es el establecimiento de las funciones que el grupo necesita realizar para lograr sus objetivos, las cuales pueden ser realizadas por un solo individuo o varios miembros, al mismo tiempo o en momentos distintos. Algunos miembros ejercen mayor influencia sobre los demás y tienen la capacidad de aglutinar a sus miembros, son los conocidos como líderes; una persona con estas características puede absorber la mayoría de las funciones, aun cuando hayan sido designadas formalmente a otras. El buen líder es el que contribuye a crear las condiciones para perder su liderazgo a favor de todos los miembros del grupo".³⁰

En el proceso que implica el logro de un bien común, los miembros del grupo se van conociendo mejor y compartiendo intereses y simpatías, las cuales hacen más fluidas las relaciones de trabajo, favoreciendo no sólo la producción de bienes tangibles, sino también de carácter psicosocial (sentimientos de bienestar, armonía, nexos de simpatía, solidaridad, cambios de actitud, etc.). Este tipo de relaciones son conocidas como de tiempo libre y mantienen y refuerzan al grupo mismo.

Las formas de interactuar, de participar, se conocen como "roles o papeles y designan una función que el grupo necesita para la realización de sus fines. El propósito de los roles es facilitar y coordinar los esfuerzos de los grupos, relacionados con la selección y definición de un problema. Tanto el líder como los miembros del grupo pueden desempeñar más de un rol. Algunos de estos roles son:

- a) Innovar: Quien sugiere o propone nuevas ideas o una manera diferente de ver el objetivo o problema.
- b) Investigador: Pregunta para aclarar las sugerencias hechas, obtener datos o información.
- c) Informar: Ofrece hechos o generalizaciones autorizados.
- d) Opinante: Expresa oportunamente su opinión referida a una sugerencia alternativa.
- e) Elaborador: Explica las sugerencias en términos de ejemplos.
- f) Orientador: Define la posición del grupo con respecto a sus objetivos.
- g) Crítica: Supedita las realizaciones del grupo a alguna norma o funcionamiento.
- h) El dinamizador: Inicia al grupo a la acción o a la decisión, interna estimular al grupo a una actividad mayor o de mejor calidad.

También existen roles denominados de constitución y mantenimiento y se orientan al funcionamiento del grupo como tal, ya sea para alterar o para mantener las forma

³⁰ idcm

de trabajo del grupo, a la vez que pretenden fortalecerlo y conservarlo como tal. Algunos de estos roles son:

- a) El estimular: Elogia, esta de acuerdo y acepta la contribución de los otros, muestra calor y solidaridad.
- b) El conciliador: Intermediario en las diferencias entre otros miembros, intenta armonizar desacuerdo y aliviar situaciones de conflicto.
- c) El transigente: Opera desde adentro de un conflicto en el que su idea o posición esta involucrada.
- d) El canalizador: Intenta mantener abierto los canales de comunicación, estimulando la participación de otros.
- e) Legislador. Expresa normas e intenta aplicarlos en su funcionamiento del grupo.
- f) Seguidor: Sigue el movimiento del grupo, en forma más o menos pasiva, aceptando las ideas de otro.

También existen los roles individuales, mismos que buscan satisfacer necesidades particulares, que no son relevantes para el grupo.

- a) El agresor: Expresa desaprobación por los valores, actos o sentimientos de otro miembro; ataca al grupo; muestra envidia, etc.
- b) El jactancioso: Lucha por llamar la atención, ya sea vanagloriándose, exhibiendo sus logros personales, luchando siempre por destacar.
- c) El dominador: Intenta hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o algunos de sus miembros.
- d) El obstructor: Tiende ser negativo y tercamente resistente, esta en desacuerdo o se opone sin razones validas.
- e) El confesante: Quien aprovecha las oportunidades para expresar sus sentimientos, opiniones, ideologías propias, sin interés para el grupo.
- f) El mundano: Hace alarde de su falta de compromiso en los procesos del grupo: cinismo, indiferencia, payasadas, etc.
- g) El devaluado: Intenta despertar respuestas de simpatía de otros miembros o de todo el grupo, ya sea a través de expresiones de inseguridad, confusión personal o depreciación de sí mismos sin razones.
- h) El agazapado: Oculta sus propios prejuicios o deformaciones en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.
- i) El adulador: Celebra exageradamente, miente, propone, festeja y procura evitar todo lo que desagrada ¿lisonjeando?³¹.

Los intentos de los miembros de satisfacer necesidades individuales imponen serios problemas en le desarrollo del grupo y de sus integrantes.

La meta del técnico de campo municipal debe ser llegar a conformar los agrupamientos en grupos primarios que operan activamente en la obtención de un aprendizaje, en la producción de conocimientos, ideas alternativas relacionadas con la realidad de los miembros que la integran.

³¹ idem.

El técnico tiene por objetivo proporcionar que los ahí reunidos aprendan a trabajar como grupo, y a aprender a trabajar en grupo y en equipo, es la base del éxito de cualquier organización social ya que sólo de esta manera se pueden resolver problemas comunes.

El técnico a parte de conocer generalidades y particularidades del funcionamiento de los grupos y de sus miembros, debe apoyarse en otros aspectos: manejo de dinámicas, con la finalidad de propiciar un mayor conocimiento e integración de todos los participantes, y ayudar así a la constitución del grupo como tal; facilitar el trabajo y la organización grupal mediante el desarrollo de habilidades y actitudes para el trabajo en equipo; facilitar el surgimiento de actitudes individuales o grupales que hasta entonces se encuentran operando ocultamente.

DESEMPEÑO DEL TÉCNICO MUNICIPAL Y DEL GRUPO.			
ANTERIOR.		ACTUAL.	
TÉCNICO	GRUPO	TÉCNICO	GRUPO
Impone al grupo.	Dependencia.	Entiende la idea.	Propone idea.
Promueve dependencia.	Se deja organizar.	Propone alternativas.	Toma decisiones.
Manipula y promueve.	Esperan propuesta.	Es objeto de aceptación	Se compromete con el gobierno.
Acelera.	Esperan resoluciones.	Comparte interés.	Expresa sus necesidades
Resuelve problemas.	Piden al gobierno sin Compromiso alguno	Promueve la participación.	Comparte interés
Cuida sus intereses, no los de las necesidades de la comunidad.		Sugiere resoluciones.	Apoyan a participar con el promotor.
Conclusión: Hábitos paternalista.	Conclusión: Actividad dependiente	Conclusión: Moderador responsable	Conclusión: Participación responsable.

Fuente: Secretaría de Desarrollo Social.

4.4. Toma de Decisiones.

Históricamente la forma de tomar decisiones en el fondo regional no era la idónea, existe baja participación asamblearia, recayendo la obligación en el consejo directivo de tomar las decisiones, sin embargo por sus particularidades éste no tiene constancia en este aspecto, sintiendo entonces la obligación de tomar decisiones el Secretario Técnico del I.N.I. Este proceso se ha presentado a la inversa donde por el grado de estudios y por características propias, así como la presión efectuada hacia el secretario técnico por parte de la delegación estatal sobre el control total del fondo, no ha permitido brindar y apoyar totalmente a consejo directivo y asamblea general de delegados para el cumplimiento de su fundación.

Es necesario un cambio total al menos en la concepción de mejorar la estabilidad y desarrollo de cada una de las partes que conforman al fondo.

Para iniciar un cambio integral o conjunto de toma de decisiones (A.G.D. – C. D. Y el visto bueno del S.T.), se hace indispensable y urgente un líder, el cual imprima una dirección basada en el consenso. El reto es integrar el equipo y lograr el

compromiso de los empleados con el fondo regional y sus objetivos, poniendo énfasis especial en que el cliente (grupos asociados y comunidades) es el aspecto relevante y poder darle un valor adicional.

Para alcanzar paulatinamente que la toma de decisiones se realice colectivamente y con mayor participación entre las partes obligadas, es necesario que el equipo de trabajo se sienta tomado en cuenta, apoyado, conducido, reconocido, facilitando que todos hablen con la verdad; permita la iniciativa y creatividad de sus compañeros y empleados; busque involucración con las tareas sabiendo delegar pero también exigir.

Amalgamado el consenso en la forma de decisiones, se debe reflejar en políticas de acción y deberán bajar a los empleados y/o niveles de menor jerarquía; así la responsabilidad, autoridad y la interrelación de personal que administra, desempeña y/o verifica trabajo que afecta la calidad será definida y documentada, particularmente para el personal quien necesita la libertad organizacional y autoridad para:

- Iniciar acción para prevenir la ocurrencia de cualquier No de conformidad relacionada con el servicio.
- Iniciar recomendaciones o suministrar soluciones a través de los canales designados.
- Control más allá del proceso o entrega del servicio no conforme hasta que la deficiencia insatisfecha ha sido corregida.

La toma de decisiones de forma colectiva, donde el liderazgo es un filtro o un facilitador, brinda los siguientes beneficios:

- Integración de los grupos de trabajo.
- Establecimiento del liderazgo organizacional.
- Reconocimiento de la autoridad.
- Honestidad, congruencia y claridad del líder.
- El equipo de trabajo tiene un alto grado de cohesión.

Por la función del líder, éste pasa a ser el modelo principal y factor fundamental, por lo que se recomienda:

- Qué el líder sea el primero en respetar las normas y políticas de la empresa (fondo).
- Que el líder apoye, valore y retroalimente a los empleados con su respeto a todo lo relacionado con su trabajo.
- Que el líder se involucre afectivamente a la empresa, con el trabajo y con los empleados.
- Que el líder busque la superación de todos sus colaboradores implementando planes de vida y carrera con calidad.

Por las características, presencia e involucramiento en todo el proceso del fondo regional, se debe buscar que los integrantes del Consejo Directivo posean características de liderazgo, y sino, capacitar para que lo adquieran. Por consiguiente se propone que sea el Consejo Directivo quien asuma esa obligación y responsabilidad de líder.

4.5. Proyectos de Inversión.

"Fortalecer los procesos organizativos de las comunidades indígenas para que sean interlocutores de las acciones gubernamentales en la definición de acciones y obras destinadas a su propio desarrollo"³², es el objeto general de los fondos regionales, por eso la identificación, formulación y ejecución de proyectos se pretende sea realizada por los propios miembros de los grupos o comunidades y donde el técnico (modulo de apoyo) sólo sea un facilitador de estos procesos, de esta forma también se daría cumplimiento al principal objetivo específico del programa de fondos regionales, " apoyar a las comunidades indígenas del país, en la realización de proyectos de desarrollo comunitario, regional, técnica y socialmente viable, que contribuyan a mejorar las condiciones de ingreso y bienestar de sus poblaciones"³³.

A través de un diagnóstico grupal o comunitario se busca lograr una concientización de sus realidades, haciendo énfasis en la definición y afinación de la idea de inversión (proyectos productivos), sobre la base de una participación colectiva.

Como primer punto es necesario saber qué es un proyecto, definiéndose como "el instrumento concreto o el eslabón final de la larga cadena política de planeación; es un medio para lograr objetivos de desarrollo económico y social, ya sea en la microregión o en la unidad productiva. A través de proyectos se movilizan recursos naturales, económicos y tecnológicos; planeándose así la solución o soluciones coherentes y articuladas a problemas específicos"³⁴.

El presente planteamiento tiene como componente esencial la participación de la comunidad o de los grupos de formas más profunda, a través de dos etapas. La primera, por medio de una concientización de su realidad y sus necesidades productivas y sociales (autodiagnóstico); la segunda, enfoca a la toma de decisiones del fondo regional como tal.

Debemos entender a la participación "como la intervención organizada y conciente de los productores en la toma de decisiones respecto a su proceso productivo, así como en los diferentes aspectos de su vida, social, cultural y política"³⁵.

³² I.N.I. - SEDESOL. "Manual de operación de fondos regionales para el desarrollo de los pueblos indígenas". Sedesol. Méx., D.F. 1997. p.6

³³ *idem.*

³⁴ José Urrieta Campos. Metodología para la identificación, formación de proyectos productivos con participación de la comunidad, SARH - INCA RURAL - PNUD - FAO. 1984

³⁵ *idem.*

A diferencia de otros métodos que sólo proponen la formulación de proyectos como una secuencia técnica de fases, sin asumir las condiciones y necesidades de los sectores rurales más desfavorecidos, el presente planteamiento conlleva en sí la proposición y práctica. Existen metodologías como la del B.I.D. (Banco Internacional de Desarrollo), Fundación Banamex, etc., las cuales orientan la justificación de los proyectos en términos de su rentabilidad financiera en el marco de una economía de mercado; estos es: le da prioridad a la recuperación del capital netamente; y cuando se plantea la participación y organización de las comunidades a través de la producción, o solo queda como intención teórica, o los logros son muy pobres. En el caso del fondo regional éste ha venido dando mayor peso a lo social, pero careciendo de buenos métodos organizativos hacia las comunidades y grupos, y dando poca importancia a la rentabilidad técnica, económica y financiera de los proyectos.

Existen polos opuestos en la concepción de un proyecto productivo: la concepción altamente sofisticada, accesible a los altos especialistas, y la concepción del proyecto simple que responde a las necesidades cotidianas del indígena; la presente propuesta busca una fusión de las dos.

La primera parte de los proyectos de inversión o productivos, se inicia desde la fase organizativa (ver punto 5.3 de los grupos asociados) y en el presente apartado se da seguimiento a la Etapa I, es decir se enfoca al desarrollo de la Etapa II.

4.5.1 Estrategias.

Las estrategias de acción del fondo regional respecto a los proyectos productivos en beneficio de las comunidades, retoma algunas que posee dentro de sus lineamientos de operación la SEDESOL, a través de su Dirección General de Planeación y Asistencia Técnica y de la Dirección de Planeación y Desarrollo de Proyectos:

- Apoyar con capital a proyectos productivos, con preferencia hacia los casos que tengan limitado acceso al crédito; o como complemento cuando la carga financiera sea excesiva para el grupo social o comunidad;
- Construir con los gobiernos de los estados, ayuntamientos, instituciones, dependencias fuentes alternativas de financiamiento para productores indígenas rurales de bajos ingresos, que no tienen acceso a la banca comercial;
- Apoyar la capacidad de los grupos sociales y comunidades para definir sus ideas de inversión y formular sus proyectos, erradicando prácticas lesivas del pasado en que las instituciones formularon los proyectos sin correspondencia efectiva, mediante aportaciones en efectivo o en especie;
- Practicar un seguimiento físico y financiero de los grupos sociales y de las comunidades asociadas al fondo, para la detección y solución oportuna de problemas y desviaciones;
- Estimular el desarrollo de la conciencia empresarial entre las unidades productivas asociadas al fondo regional.

4.5.2. Criterios de Elegibilidad.

Algunos Criterio de elegibilidad que puede considerar el fondo para otorgar apoyo a proyectos, son:

- Una operación que implica a corto o mediano plazo una derrama salarial y económica en la localidad o región, que genere empleos y fomente el arraigo social en la localidad.
- Cuenten con una expectativa adecuada para el abasto de materia prima, disponibilidad de infraestructura y los compradores potenciales.
- Que el diseño y operación incorpore tecnología y procesos acordes con el equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente.
- Demuestren rentabilidad financiera, incluso moderada, que permita permanencia de la actividad económica emprendida y recuperar la aportación del fondo regional.

4.5.3. Términos de Referencia.

Los términos de referencia son los puntos básicos que deben contemplar los proyectos de inversión o productivos en su formulación. Se considera que los estudios de inversión contemplen por lo menos los siguientes puntos, así como desarrollarlos a una profundidad de perfil con el grupo (ver ciclo de vida de los proyectos), y para la toma de decisiones del fondo, desarrollarlo al nivel de preferencia.

a) Datos Generales.

Nombre del apoyo, objetivos, ubicación del proyecto, nombre del grupo, número de socios, actividad principal, tipo de experiencia en las actividades del proyecto, escolaridad promedio, representantes y domicilio social.

b) Antecedentes.

Indicar cómo se identificó la idea productiva, si corresponde a una demanda o necesidad del grupo. Se debe basar en el diagnóstico de la realidad – problema que se quiere cambiar, modificar o mejorar. En este sentido, las reuniones, asambleas y mecanismos de participación y decisión en el grupo, deben ser efectivos y en lucha constante contra la manipulación y el burocratismo. Dar cumplimiento a estas condiciones viene a significar que el grupo desarrolle sus iniciativas y considere al proyecto como propio y suma la defensa para su ejecución.

c) Mercado.

Debe considerar:

- Producto/Servicio.- Mencionar el bien objeto del proyecto y como se conoce en el mercado.

-
- Descripción.- Explicar las características que definen al bien físicamente, es decir, el uso generalizado o aplicado que se le da al producto o servicio.
 - Area de Influencia del Proyecto.- Acotar el ámbito geográfico que cubrirá el producto y/o servicio, destacando los límites de las ciudades o poblaciones principales donde se venderán.
 - Destino de la Producción.- Estimar en porcentaje hacia qué mercados se dirige el proyecto.
 - Compradores Principales.- Anotar el nombre y dirección de los compradores potenciales o bien los mercados o plazas donde se venderá el producto, la distancia del proyecto, precio unitario y cantidad.
 - Principales Oferentes.- Hacer mención de las principales empresas que operan en el área de influencia, la distancia a que se encuentran, el precio de su producto.
 - Participación del Proyecto en el Mercado.- Estimar en forma porcentual la participación que tendrá el proyecto en el mercado.
 - Ventaja y Desventajas del Mercado para el Proyecto.- Del análisis de la oferta y demanda, se debe definir las ventajas y desventajas de penetración en el mercado del proyecto.

d) Abasto de Materias Primas/Insumos.

- Disponibilidad de Materia Prima. Mencionar los tipos o nombres de las materias primas e insumos que se utilizarán en la empresa; los volúmenes anuales necesarios según programa de producción; los precios actuales que corren en el mercado, los proveedores principales de la materia prima. Asimismo, especificar la frecuencia de abasto de la materia prima.

e) Aspectos Técnicos.

- Localización.- Describir el lugar geográfico donde será localizado el proyecto, anexando el croquis respectivo.
- Características de la Región.- Enunciar de forma breve las principales características como clima, infraestructura y servicios, aspectos socioeconómicos, etc., que rigen en la región.
- Capacidad Instalada.- Especificar el tamaño de la empresa en volumen de producto terminado o procesado por turno de 8 horas.

-
- Capacidad Utilizada o de Operación.- Anotar para cada año el porcentaje de uso de las capacidad instalada.
 - Meses de Operación y Días/Meses y Turno.- Señalar cuántos mese se trabaja al año. Días por mes y turnos al día.
 - Rendimiento y/o Parámetros Técnicos (en su caso). - La relación entre unidades de materia prima y una unidad de producto terminado, desde que entra al proceso hasta que se obtiene el producto final.
 - Descripción del Proceso Productivo o del Servicio.- Señalar las actividades básicas para llevar a cabo el proceso productivo, destacando las fases principales.
 - Programa de producción Mensual y Anual.- De acuerdo al tiempo necesario para que el grupo se acople a la actividad, se debe elaborar un programa mensual de producción y anual durante el horizonte del producto.
 - Necesidades y Descripción del Equipamiento.- Definir la cantidad de equipos para la producción o servicios, haciendo una descripción general de cada uno de ellos:
 - * Equipo Principal y Complementario.
 - * Equipo de Transporte.
 - * Mobiliario.
 - Obra civil.- Anotar en número de metros cuadrados por área y el tipo de construcción requerida para las empresas (bodegas, talleres, naves, oficinas, etc.).
 - Necesidades anuales de Mano de Obra y de Administración.- Especificar el número de trabajadores anuales requeridos para cada una de las áreas del proyecto.
 - Necesidades Anuales de Servicio.- Cantidades y costos de servicio en caso de requerirse tales como: agua, energía eléctrica, combustibles, mantenimiento, seguros, etc.
 - Tipo de Construcción y Ejecución (en meses). - Número de meses en que se construirá o adaptará la empresa considerando el tiempo que se invertirá en gestiones legales (constitución, permisos, etc.).
 - Impacto Ecológico.- Identificar los principales contaminantes durante las actividades de ejecución y puesta en marcha y la operación, mencionando cual sería el principal elemento del medio ambiente afectable (suelo, aire, agua, flora y fauna).

f) Aspectos Financieros.

- Resumen de Inversiones y Cronograma.- Especificar el costo que tendrá cada uno de los rubros señalados en fijas y diferidas. En caso de existir otros cuáles y su costo.
- Capital de Trabajo.- Señalar el tiempo en que el proyecto comenzará a obtener ingresos suficientes para cubrir los gastos y costos de producción; para lo cual se deberá tomar en cuenta el tiempo necesario para obtener los primeros lotes de producción o servicio, de traslado del producto a los centros de consumo, los días transcurridos para las primeras ventas, el plazo de cobro de las cantidades dadas a crédito.
- Estructura Financiera y Destino de los Recursos.- Del total de las inversiones fijas y diferidas, del capital de trabajo y de la suma de ambos, especificar cuánto será aportado por los socios, cuánto por el fondo regional u otros aportes.
- Descripción y Cálculo de la Aportación de los Servicios. Anotar en qué consisten las aportaciones de los socios, cuál es su valor y la forma en que se llega a éste.
- Programa de Ministraciones de las Inversiones.- Realizar programa de ministraciones mensualmente, hasta la puesta en marcha del proyecto.
- Ingresos por ventas del Proyecto.
- Costos y Gastos Totales.- Estimar los costos anuales en materia prima, mano de obra fija y eventual, servicios, mantenimiento, combustibles, insumos diversos y los gastos de administración (sueldo, gastos de oficina, etc.) y gastos de venta ((comisiones, fletes, etc.), necesarios para producir las cantidades estimadas de productos.
- Costos de Depreciaciones y Amortizaciones.- Calcular las depreciaciones de cada uno de los activos fijos.
- Gastos Financieros.- En caso de crédito anotar en cuantos periodos anuales, se pagará el crédito al fondo principalmente, especificando cual será el saldo de cada uno de ellos, los intereses y las amortizaciones a efectuar en cada periodo.

g) Beneficios Financieros.

- Estado de Resultado y Proforma.- Es calcular la utilidad bruta para determinar el impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades para obtener las utilidades netas.

- Flujo de Caja de la Empresa.- Señalar en un plazo de 5 a 10 años el monto de los destinos conceptos que componen las entradas y salidas del proyecto a fin de poder determinar con toda claridad mediante el saldo de lo antes señalado el flujo de caja del proyecto, e indicando el programa de pago al fondo regional.
- Flujo Neto de Efectividad.- Es la suma algebraica de todo el capital para llegar al flujo neto de efectivo o también conocido como flujo sin financiamiento.
- Indicadores de Evaluación.- Con los resultados obtenidos en los puntos anteriores, determinar el valor actual neto del proyecto a una tasa determinada de descuento, tasa interno de retorno y período de recuperación de capital.
- Indicadores Contables.- Calcular el punto de equilibrio.
- Capital de Pago.- Calcular la capacidad de pago del proyecto para los primeros tres años del proyecto.

h) Beneficios Económicos y Sociales.

- Empleos generados.
- Inversión del fondo regional por beneficiado.
- Derrama anual del ingreso a los trabajadores.
- Inversión por empleo generado.
- Reparto anual de dividendos a los socios.
- Relación del proyecto con las actividades productivas de la localidad.
- Actitud de los principales grupos sociales de la comunidad entre el proyecto.

Estos términos de referencia deberán considerarse por los técnicos del fondo regional, en especial por el área de planeación a través de la sub área de proyecto. Para el caso del perfil a continuación en el ciclo de vida de los proyectos, se delimita los niveles de profundidad de los estudios.

4.5.4 Ciclo de Vida de los Proyectos.

El ciclo de vida de los proyectos hace referencia al grado de profundidad con que se desarrolla un estudio o proyecto, sobre la base de ésta premisa, los proyectos se dividen en:

TIPO	TIEMPO DE REALIZACIÓN	GRADO DE INCERTIDUMBRE.
a) Perfil.	20 días.	30 %
b) Estudio preliminar.	40 días.	60 %
c) Estudio de prefactibilidad.	70 días.	85 %
d) Estudio al detalle.	90 días.	95 %

Fuente: Sedesol-Fonaes.

a) Perfil.

Es un primer análisis cuyo objetivo es justificar o negar su viabilidad, para lo cual tanto el grupo o comunidad, como el facilitador (técnico del fondo regional) se deben allegar únicamente de la información que tiene a la mano y elaborar un documento llamado perfil. Este tipo de análisis y de profundidad es la que se realizará en fase organizativa (autodiagnóstico) con la participación colectiva del grupo o comunidad.

“Sin el perfil, la idea del proyecto es una abstracción y resulta muy difícil saber si tendrá o no posibilidades de éxito, es necesario realizar una investigación somera que arroje claridad sobre los resultados que se obtendrán”³⁶.

Los espacios claves en esta etapa que se deben investigar se señalan en el punto de términos de referencia, pero sin contemplar aspectos financieros, ni evaluación del proyecto.

b) Estudio Preliminar.

El segundo nivel conocido como estudio preliminar de factibilidad está enfocado a llevar la investigación iniciada en el perfil, al manejo y análisis de diferentes opciones o alternativas, resaltando la investigación sobre todo en aquellos aspectos que fueron tratados muy superficialmente en el análisis de la idea.

“El hecho de buscar alternativas, está implicando en la mayoría de los casos dar finalmente soluciones diferentes, por ejemplo: cuando se trata de aprovechar un recurso, se pueden investigar las diversas alternativas de su aprovechamiento”.³⁷

Los aspectos que se deben abordar en el estudio preliminar son los mismos que se señalan en punto de término de referencia, solamente se agrega los puntos de aspecto financiero y evaluación del proyecto.

Este nivel de estudio debe ser realizado por los técnicos del fondo regional (área de planeación).

c) Estudio de factibilidad.

Es el tercer nivel y una de las más importantes, pues es posible tomar una decisión de mayor trascendencia en el manejo de los recursos. Esta etapa se enfoca al análisis de la alternativa más atractiva estudiada en la etapa del estudio preliminar, abordando en general los mismos aspectos pero con mayor precisión y profundidad y dirigidas a la opción más recomendable.

³⁶ Hernández Charraga, Guillermo, Ciclo de vida de los proyectos. Empresas de Solidaridad. Dirección de Planeación y Desarrollo de Proyectos, México. D.F. 1993.

³⁷ idem.

d) Estudio al detalle.

Es la última etapa o nivel de la fase de preinversión y la constituyen los estudio detallados y en ocasiones estudios complementarios. Se incluye: el proyecto de ingeniería al detalle que puede contener especificaciones de diseño, memorias de cálculo, planos, diagramas al detalle, análisis de propuestas, etc., además elaboración de láminas y maquetas, adaptación de tecnología y estudio de prospección.

Los dos últimos niveles no se tocaran o realizaran por ninguno de las dos partes (grupo y fondo regional), solo se mencionan para efectos de ilustración.

4.5.5. Dinámica Operativa.

El fondo regional establecerá relación directa con los grupos o comunidades solicitantes de apoyo para sus proyectos productivos, a partir de la recepción de la solicitud. De manera paralela la actividad de autodiagnóstico del grupo o comunidad.

El seguimiento de las ideas de inversión (solicitudes de apoyo) hasta su dictamen se hará como sigue:

a) Recepción de Solicitudes.- Las demandas captadas se registrarán con la mayor cantidad de datos posibles. Las solicitudes se presentaran en las oficinas del fondo regional o a través del conducto de los técnicos de campo municipales (módulo de apoyo). Se deberá dar preferencia a solicitudes realizadas por grupos de mujeres.

Etapa I Organización y Concientización.

b) Análisis y Priorización de Solicitudes.- Del total de solicitudes captadas el consejo directivo en coordinación del secretario técnico y del técnico de campo municipal respectivo, deben determinarse de acuerdo a la situación de la región, del tipo de solicitud, de la solvencia del fondo en el momento y de las características del grupo, cuáles solicitudes se atenderán primero y cuáles después. Una vez realizado le análisis y priorización, se pasará al técnico de campo municipal que corresponde para que se inicie el proceso de autodiagnóstico con el grupo o comunidad.

c) Técnico de Campo Municipal.- Recibidas la relación de solicitudes a trabajar, deberá visitar al grupo para llevar a cabo una reunión introductoria e informativa para la realización del autodiagnóstico; también deberá preparar el material didáctico a utilizar en el autodiagnóstico, como hacerse de la información necesaria del grupo y localidad situaciones, recursos, problemas, etc.).

-
- d) Autodiagnóstico.- Llevar a cabo el proceso de autodiagnóstico y de acuerdo al tipo del grupo, determinaran el número de cesiones, buscando siempre no pasen de cinco. Se detectarán necesidades y posibilidades, se priorizarán y se buscarán dar posibles alternativas de solución.
- e) Identificación de la Idea (perfil del proyecto). - Uno de los principales resultados del autodiagnóstico será la identificación madura y segura de la idea de inversión, lo cuál cumplió con los principales aspectos del método participativo – reflexivo.
- f) Formulación de Perfil.- A través de la participación – reflexiva, se buscará realizar el estudio denominado perfil. En esta etapa el técnico fungirá como facilitador en el proceso elaboración, generando el ambiente necesario para el flujo de ideas y conocimientos por parte de los integrantes del grupo.

Etapa II Fortalecimiento y Toma de Decisiones.

- g) Recepción del Perfil.- Una vez realizado el autodiagnóstico grupal o comunal, y el perfil de inversión, el consejo directivo pasará copia a las áreas respectivas (planeación y comercialización).
- h) Análisis.- Tanto el consejo directivo y las áreas de planeación y comercialización analizarán en un período no mayor de ocho días, los perfiles de inversión. Este será un primer análisis.
- i) Formulación de Estudio Preliminar de Inversión.- Las áreas de Planeación y Comercialización, tomarán los datos del perfil y la información propia para la elaboración de un estudio más detallado y profundo de la idea de inversión. Este estudio servirá par que el consejo directivo y asamblea general de delegados puedan tomar una decisión.
- j) Elementos Complementarios.- Para poseer más elementos para una mejor toma de decisiones por parte del consejo directivo, deberán hacer tareas complementarias, como:
- Realizar una visita técnica al lugar donde se ubica el grupo y donde se piensa establecer el proyecto, en la cual tomen en consideración: los recursos de la localidad, del grupo y situación prevaeciente del grupo y el proyecto con la comunidad.
 - Visita Técnica Organizativa. El objeto de esta visita es analizar la solidez del grupo y su maduración, tratando de detectar el grado de compañerismo, solidaridad, fortalezas, debilidades, interés y experiencia.
 - Compilación de Requisitos. Con el apoyo del técnico de campo municipal respectivo, se debe hacer una integración de documentos para la integración de expedientes:
 - Acta constitutiva del grupo.
 - Nombramiento del comité.

-
- Nombramiento de delegados ante el fondo regional.
 - Especificación de la participación del 25 % en el proyecto.
 - Efectivo.
 - Maquinaria y equipo.
 - Obra civil.
 - Terrenos e instalaciones.
 - Animales.
 - Mano de obra.
 - Materiales.
 - Transporte.
 - Muebles y enseres.
 - Especificación del pago (calendario de pagos).
 - Carta de no adeudo.
 - Relaciones de beneficiarios.

k) Dictaminación por el Consejo Directivo. Con base al perfil de inversión, al estudio de prefactibilidad, a la visita técnica y organizativa, el consejo directivo dará su fallo correspondiente "siendo viable o no viable".

Cabe señalar que si existen proyectos viables, pero el fondo no tuviera en el momento la suficiente liquidez para su financiamiento, el mismo fondo regional a través de su área de gestión buscara otras fuentes de financiamiento.

l) Dictaminación Final por la Asamblea General de Delegados.- En Asamblea General de Delegados el consejo directivo presentará la relación de solicitudes y resultados realizados (perfil y prefactibilidad), así como la dictaminación de consejo directivo. Con estos elementos la Asamblea dará el último y definitivo dictamen a las solicitudes de apoyo. El fallo final se le dará a conocer por los grupos respectivos.

m) Capacitación.- Una vez determinados los proyectos a financiar, los grupos pasaran por un proceso de capacitación respecto al tipo de proyecto de cada uno (independientemente sí tienen experiencia o no). Dicha capacitación estará en primer instancia otorgar por el I.N.I y en segunda por los organismos especialistas, como: FIRA, FONAES, ICATI, CIMO, etc.

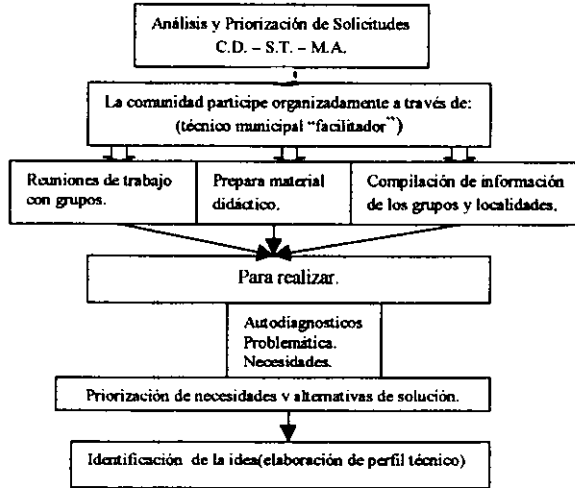
n) Firma de Convenio y Entrega de Recursos.- Terminada la capacitación o durante ésta, el consejo directivo conjuntamente con el grupo social a apoyar celebrarán un convenio donde se precisarán los derechos y obligaciones de ambas partes. La forma del convenio se debe realizar en asamblea general del grupo o comunidad. Se dará de 15 días a un mes para que el grupo compruebe con documentos legales, del recurso al fondo.

o) Seguimiento y Recuperación.- El fondo regional a través de la sub área de recuperación y por medio del técnico de campo municipal, se dará seguimiento y acompañamiento en el desarrollo del proyecto, así como buscar la recuperación total del recurso otorgado al grupo en los tiempos establecido en el convenio.

DINAMICA OPERATIVA

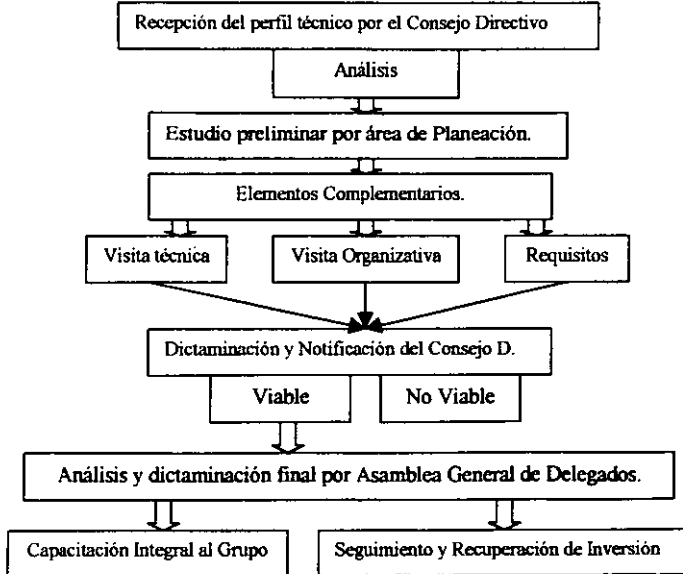
ETAPA I

ORGANIZACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN. (Definición y maduración de idea de inversión)



ETAPA II

FORTEALECIMIENTO Y TOMA DE DECISION. (Depuración técnica, dictaminación y seguimiento)



Fuente: Elaborado con información propia.

4.6. Recuperaciones.

Así como la organización grupal y los proyectos productivos son de suma importancia en el desarrollo del fondo, también lo son las recuperaciones, es decir la devolución del recurso recibido por parte de los grupos hacia el fondo.

Por lo regular no se ha podido conseguir las recuperaciones tal como se establece en el manual de operaciones de fondos regionales:

- a) Hacer en efectivo y en los plazos que se estipulan en el convenio.
- b) El plazo para la devolución de los recursos deberá ser el mínimo necesario para evitar la descapitalización del fondo.

Existen diversos factores por los que la mayoría de los grupos asociados al fondo no responden con sus compromisos de reintegrar los recursos financieros recibidos, entre éstos encontramos:

- a) Por ser los recursos de procedencia federal (gobierno), creen que no es necesario regresarlo.
- b) Por el mal manejo de sus proyectos, originando insolvencia al estar en números rojos.
- c) Por tomar recursos del proyecto para satisfacer compromisos comunitarios y/o personales.
- d) Por necesidad al decir abiertamente que no van a regresar nada.
- e) Por desintegración de los grupos, nadie se siente con el compromiso real de devolver el recurso.

Actualmente el consejo Directivo y la Asamblea General de Delegados solamente poseen tres formas de solicitar el pago a los grupos:

1. Firmas de pagares y convenio.
2. A través de recordatorios de pago, tanto a los que la fecha de vencimiento esta próxima, como de aquellos que ya se les venció y es necesario reiterarles su compromiso y obligaciones ante el fondo.
3. Reuniones de negociación entre el Consejo Directivo y los grupos retrasados en sus pagos, donde se establecen nuevas fechas (prórrogas) para saldar sus adeudos.

Es necesario a las formas antes señaladas, establecer el proceso de recuperación a través de una estrategia preventiva y una correctiva:

- a) Estrategia Preventiva.- Poseer todos los elementos necesarios (documentos, información, etc.) para prever la recuperación del recurso en los tiempos señalados. Podemos considerar como elementos necesarios:
 - Firma de convenios y pagarés.
 - Realización de estudio o análisis grupal.
 - Formulación de proyectos a través de la participación colectiva (grupo y técnico de campo municipal), principalmente perfiles de inversión.

-
- * Formulación de proyectos por parte del módulo de apoyo, a mayor profundidad: prefactibilidad.
 - * Garantías: facturas de aparatos, automóviles, escrituras, etc. Solamente se aplicará si es necesario; al no ser viable los estudios y que por presiones sea obligatorio apoyar al grupo.
- b) Estrategia correctiva.- Crear acciones más radicales para hacer cumplir las obligaciones y compromisos de los grupos asociados.
- * Negociar el pago en especie.
 - * Hacer efectivos los documentos (en caso necesario) que dejarán los grupos en garantía.
 - * Coordinarse institucionalmente para presionar a los grupos morosos, a través de la negación de otros apoyos o servicios por parte de otros organismos o instituciones: ayuntamiento, sedagro, sagar, banrural, cediapiem, fonaes, sedesol, etc.
 - * De acuerdo a las condiciones existentes en las comunidades y municipios (políticas, sociales y culturales), entablar demandas formales (juicios civiles y/o mercantiles) ante los grupos y/o miembros, que su actitud morosa lo obligue. Dependerá también del monto total que deba al grupo o miembro al fondo.

La aplicación de la estrategia correctiva, se aplicará solo en casos extremos. Si es que se lleva un buen trabajo en el fortalecimiento y concientización del grupo, en la formulación del perfil de inversión y de prefactibilidad, no será necesario apoyar a grupos solamente por que sí; si no con estos elementos técnicos y sociales se tendrá mayor posibilidad de recuperación del recurso del fondo.

4.7. Vicios.

Este aparato hace referencia a los servicios, pero desde el punto de vista en que una acción determinada sin un fin a mejorar el trabajo del fondo se vuelve repetitiva, limitando el avance y desarrollo de las actividades del fondo. Algunos actos que se han convertido en vicios, son:

- * Autoritarismo.
- * Desorganización laboral y;
- * Alcoholismo.

Autoritarismo.- Se refiere a la toma de decisiones de forma vertical por parte del secretariado técnico, así como la aprobación personal de proyectos y movimientos en la administración, generando desvalorización de los niveles facultados para la toma de decisiones y de movimientos administrativos (Asamblea General y Consejo Directivo).

Desorganización Laboral.- Actividades o tareas a desempeñar sin un orden y sin cumplimiento, por ejemplo: convocar a asambleas, reuniones grupos y nunca empezar ala hora establecida, generando en la gente una imagen de desobrigados e impuntualidades, por consiguiente baja la asistencia y participación de la gente a las

diversas reuniones; falta de cumplimientos de acuerdos, generalmente en las reuniones se generan nuevos compromisos, metas u objetivos a desarrollar (acuerdo), pero que generalmente no se llevan a la práctica y que originan de todos modos gastos y desgaste de tiempo y humano.

Alcoholismo.- El excesivo consumo de bebidas etílicas por parte de empleados del fondo regional en las comunidades y con grupo asociados o en proceso de asociación al fondo, en momentos correspondientes en cumplir un trabajo del fondo. Generando con estas acciones una desvalorización del empleado y del fondo regional ante la(s) comunidad(es) y/o grupo(s), incrementando al interior de las comunidades y grupos la postura de querer conseguir por este medio las cosas fáciles y rápidas; aunado a lo anterior esta en poner en riesgo la integración física al momento de conducir en estado de ebriedad.

El mejoramiento, disminución y hasta desaparición de estos vicios, solamente se podrá a través del establecimiento de normas y reglas al interior (ver punto 5.2.), y de su cumplimiento, así como de mejorar la situación laboral de los empleados (ver punto 5.8.).

4.8. Recurso Humano.

Este apartado tiene como objeto mejorar las condiciones de trabajo, en donde se desenvuelve el empleado del fondo; sobre por que los empleados del fondo pasan del total del tiempo de un año un 85% en el lugar de su trabajo (laboran y pernoctan).

Es necesario aplicar el desarrollo humano pero dentro del contexto de calidad total, no es fácil ni difícil llevar acabo, pero es necesario intentarlo.

Cada vez en nuestro país se esta poniendo mayor énfasis a los procesos de sensibilización a los empleados, ya que se ha podido ver que la persona requiere entrar en un proceso de crecimiento interno que le permita reconocerse merecedor de incrementar su calidad de vida y después convencerse de la importancia de la calidad laboral para dignificar su participación.

Lo anterior, visto como requisito indispensable para que estén dispuestos los empleados y directivos a buscar la excelencia y puedan distinguir los elementos que apoyen su labor y las llevan a establecer y alcanzar una alta calidad en sus funciones.

"La calidad de una empresa o institución es la suma de la calidad de todos y cada uno de sus empleados, y los productos o servicios que brinde tendrán tanta calidad como los empleados le hayan puesto".³⁸

Para alcanzar la calidad es necesario mejorar situaciones internas y externas como individuos y como miembros del fondo u otra organización.

³⁸ Zuñiga Marin, Mario. Calidad Total. Gobierno del Estado de México, Secretaria del Trabajo, Consejo Estatal de Productividad y Competitividad, Toluca, México. 1989.

4.8.1 Internos.

Cuando se reconozcan las posibilidades internas que cada uno de nosotros posee y que podemos utilizar para establecer contacto con el entorno que nos rodea y hacer de todo lo que éste nos ofrece; entonces estaremos viviendo con calidad. Para alcanzar vivir con calidad es necesario incrementar nuestra responsabilidad personal, estimular nuestra capacidad de iniciar y adoptar ideas visibles en su aplicación.

También es necesario mantener un equilibrio en cuatro áreas que componen la vida de todo ser humano:

- a) Física: Incluye la corporalidad y las funciones biológicas de nuestro organismo.
- b) Mental: Nuestros pensamientos, capacidades intelectuales y emocionales.
- c) Espiritual: Incluye creencias, nuestro sentido libertad y los verdaderos sentimiento.
- d) Social: El interactuar con el mundo que nos rodea, familia, trabajo, centros recreativos, etc.

Sin embargo es necesario señalar que cada persona establece su calidad de vida a partir de su imagen. Sabe y esta convencida de que su superación personal no depende de otros, sino de ella misma y por lo tanto buscará y generará los recursos que la proveerán de todo aquello que incrementará su calidad de vida.

La autoimagen va a modelar el destino de la persona; es decir, que la visión más profunda que tiene de sí mismo (rasgos físicos y psicológicos, cualidades o defectos, etc.) influye sobre todas las elecciones y decisiones significativas y, por ende modela el tipo de vida que nos creamos.

“Existen factores que están relacionados con nuestras acciones, y que están presentes para buscar los medios que nos benefician o perjudican, éstos son algunos de ellos.

- Disciplina.
- Asertividad.
- Persistencia.
- Iniciativa.
- Objetivos.
- Motivación.
- Conciencia de triunfo”.³⁹

4.8.2 Laboral.

El problema de la calidad tiene que ver principalmente con las personas y no solamente con la producción o las máquinas.

³⁹ ídem.

El adoptar un sistema de calidad total debe integrar forzosamente la calidad de vida en el trabajo como filosofía y tecnología de sus procesos sociales. Cuando existe una cultura organizacional de este tipo, la misión, metas objetivos de la empresa no están exclusivamente orientados a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sino también las necesidades, expectativas e intereses de sus recursos humanos a todo nivel. Entre las condiciones necesarias más importantes para que exista una verdadera calidad de vida en el trabajo del fondo regional, están:

- Oportunidades de desarrollo continuo.
- Salario justo y equidad en todos los aspectos.
- Integración social dentro de la organización.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Responsabilidad y funciones adecuadas al puesto.
- Oportunidades para usar y desarrollar capacidades y habilidades en el trabajo.
- Comunicación organizacional integral.
- Relevancia positiva entre el trabajador y el sistema total de vida de la persona.

La existencia de estas condiciones tendrá un impacto positivo en la satisfacción que sienta el recurso humano no sólo en relación a su puesto de trabajo, sino en cuanto a la organización general y a la relación de esta con su vida personal y social.

4.9. Política.

En este apartado se desarrollará el tema de la política en el fondo regional, pero no como política operativa del fondo (reglas o normas), sino como política partidista.

Uno de los principios que el fondo ha defendido y ha luchado por hacer respetar, es no inmiscuirse en el uso de política partidista (partidos políticos), sin embargo el distanciamiento le ha generado al fondo algunos problemas en su proceder como tal, sobre todo por el gran interés y pertenencia del jefe a nivel estatal del Instituto Nacional Indigenista al partido con más tiempo en el poder.

Se convierte la política en limitante para el fondo dado que existe una gran dependencia entre el fondo regional y el I.N.I. del estado de México a través de sus delegados ha intentado buscar en los fondos los cuales tiene gran influencia en el sector rural, la manera de hacer política, de hacer programada a favor de ciertos precandidatos y candidatos del partido oficial, presionando a los directivos del fondo Rhayo Xhudí y al secretario técnico a seguir la misma línea.

Los ayuntamientos con quien tiene relación de trabajo el fondo, poseen un gran interés y estructura política definida, situación por la cual a través de sus presidentes municipales (sobre todo) se da un choque con el fondo regional (consejo directivo y módulo de apoyo); los primeros por darle un tinte político a sus funciones como ayuntamientos; los segundo al no querer jugar ese juego, a mantenerse a la margen de esa línea.

Analizando lo anterior se generan varias situaciones que no benefician en todo al desarrollo del fondo:

- a) No se puede dar una coordinación real para trabajar.
- b) Se ponen obstáculos al fondo para realizar su trabajo.
- c) Se generan diferencias y conflictos entre consejo directivo, secretariado técnico vs. Delegado estatal del I.N.I.
- d) Se generan sentimientos de desvalorización personal y desmoralización al interior del fondo.

En el transcurso del tiempo y en nuestra oportunidad de tener relación con diversa dependencias y organismos, nos hemos dado cuenta que la mayoría juegan un papel y poseen intereses políticos partidistas muy particulares.

Ante estas situaciones, a través de este apartado se plantea el "jugar con la política partidista" en beneficio del fondo; es decir, sin dejar a un lado por completo los sentimientos o tendencias muy personales, si se hace necesario que como fondo regional, como empresa tome en cuenta algunos beneficios que puede traer el jugar con la política:

- a) Confianza y por consiguiente apoyo por parte del delegado estatal del I.N.I. para con el fondo y secretariado técnico.
- b) Tener una relación acorde con los presidentes municipales del área de influencia, con lo cual se pueden dar una mejor coordinación para el trabajo.
- c) Conseguir algunos apoyos para el fondo regional (programas) en beneficio de sus asociados.
- d) Evitar una depresión crónica al interior del fondo y sí puede generar entonces una motivación.
- e) Impulsar el trabajo y reconocimiento del fondo regional.

La manera de ir "jugando con la política" debe ser gradual y no tajante, esto es no pasar de la noche a la mañana en defender y responder a ciertos principios e intereses partidista. El juego debe ser de la siguiente manera:

- a) Participar en eventos y reuniones que lleva a cabo algún partido (principalmente sólo debe participar el consejo directivo y secretariado técnico).
- b) No inmiscuir en la medida de lo posible a grupos asociados al fondo.
- c) Seguir la corriente (como vulgarmente se dice) a los dirigentes políticos.
- d) Hacer sentir a los dirigentes que el fondo esta con ellos, a través del halado o de hablar a favor de ciertos planeamientos del partido del delegado del I.N.I., de la mayoría de los ayuntamientos y dependencias.

4.10. Capacitación.

Un factor importante que facilite la realización de las funciones de las áreas y niveles del fondo regional, tanto a nivel dirección como general y operativo es la "capacitación".

Es necesario reconocer que dentro del proceso de globalización de la economía mundial las organizaciones estamos enfrentando un mercado más competitivo, con

nuevas formas de producción de mercado. La competitividad a nivel internacional se está dando en todas las ramas y giros económicos. Todos los negocios independientemente de su tamaño, están inmersos en este proceso y se ven en la necesidad de responder elevando la calidad de sus productos o servicios y la productividad de las empresas cualquiera que sea ésta. En este contexto, la capacitación constituye una de las acciones necesarias para responder a éste reto. Contar con el personal calificado y con la actitud requerida para responder a los nuevos requerimientos, es una prioridad del fondo regional. El área de capacitación propuesta (ver punto 5.2) debe encargarse de identificar las necesidades de capacitación requeridas por los miembros directivos y operativos del fondo, ésta identificación se debe basar en una comunicación recíproca entre el personal y el área de capacitación, con el fin de obtener realmente las necesidades más apremiantes de capacitación. Después de identificar las necesidades acordes a cada nivel se debe priorizar y definir las con los directivos para su autorización, así como para su gestión, aplicación y evaluación. En este caso la capacidad debe estar dirigida a:

- Fortalecer los procesos de toma de decisiones.
- Fortalecer los procesos de organización al interior (personal) y al exterior (grupos).
- Mejorar el servicio al cliente.

Sin embargo de acuerdo a la situación actual del fondo tomando en cuenta el poseer una visión empresarial, se hace urgente satisfacer las siguientes necesidades de capacitación:

- a) Autoestima, personalidad y desarrollo humano (mejorar nuestra personalidad interior y exterior).
- b) Dirección (toma de decisiones).
- c) Formulación y evaluación de proyectos.
- d) Mejora continua (empresa).
- e) Desarrollo comunitario.
- f) Desarrollo organizacional.
- g) Calidad total.
- h) Planeación estratégica participativa.
- i) Relaciones humanas.
- j) Administración.
- k) Contabilidad.
- l) Computación.
- m) Análisis financieros.
- n) Mercados y comercialización.
- o) Reingeniería de procesos.

Capítulo 5.

Figura Jurídica Como Alternativa Del Fondo (Segunda propuesta).

En el sector rural el proceso de modernización permite formas de asociación entre productores, tanto ejidales y comunales como con inversionistas privados, lo que significa hacer posible la capitalización de las unidades del sector social, la operación de proyectos de inversión viables y las condiciones para lograr niveles competitivos que les pueda permitir en el mercado participar favorablemente.

Si este proceso de modernización se da entre la base social rural, también las organizaciones que trabajan con éstas deben estar conformadas en algún tipo de asociación; sin embargo para el caso de los productores, artesanos, etc., que están asociados al fondo regional Rhayo Xhudí, éste no tiene personalidad jurídica legal, por lo que se puede considerar como no sujeto de acción. Para insertarse en el proceso de modernización rural en beneficio de sus asociados, el fondo regional debe conocer los tipos de asociaciones que existen, las ventajas y desventajas con relación a su actividad.

La Legislación Agraria permite la creación de figuras asociativas de carácter regional, como es el caso de las uniones de ejidos, sociedades de producción rural, uniones de sociedades de producción rural, asociaciones rurales de interés colectivo. La Ley General de Sociedades Mercantiles prevé las siguientes figuras asociativas: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones y asociación en participación. Las figuras asociativas previstas por el Código Civil son las asociaciones y sociedades. Otras figuras jurídicas son la sociedad cooperativa, sociedad en solidaridad social y la unión para el desarrollo agroindustrial.

También la Ley Agraria establece que los ejidatarios y los ejidos pueden formar, cualquier tipo de sociedades mercantiles o civiles con el objeto de producir, transformar y comercializar productos agrícolas, ganaderos o forestales y los actos necesarios para cumplir esos objetivos.

Por lo tanto el fondo regional puede adoptar cualquier figura asociativa establecida en Código Civil, en el Código de comercio, en la Ley de Sociedades Mercantiles o en cualquier otro ordenamiento vigente.

El presente capítulo ofrece un panorama general de las figuras asociativas, de la posible opción de una figura legal para el fondo regional y hasta la posible forma de operar del fondo constituido bajo alguna forma asociativa legal en beneficio de sus asociados.

La intención de esta segunda propuesta, estriba en servir de guía, de base al fondo regional como figura asociativa, fortaleciéndose éste en materia de planeación, gestión, instrumentación de proyectos socio – económicos de corto, mediano y/o largo plazo.

5.1. Ventajas y Desventajas de constituirse en figura Jurídica Legal.

Antes de que los representantes del fondo regional y la asamblea General de Delegados opten en constituirse formalmente mediante la adopción de una figura jurídica asociativa legal, es necesario tener en cuenta de manera aunque sea general las ventajas y desventajas para el fondo con relación a su actual situación.

5.1.1. Ventajas.

- Ser un conducto de la Planeación para el desarrollo regional.
- Ser una instancia ordenadora, reguladora, recopiladora y concertadora de mercados, inversiones, tecnología productiva, asistencia técnica, capacitación, etc.
- Contribuir a la generación de economías de escala, ya que reúne las condiciones más propicias para emprender procesos de industrialización y asumir la función comercializadora de los núcleos que la integren.
- Servir como elemento integrador para propiciar la implementación de la planta productiva al diversificar y especializar la actividad económica por medio de la adopción de sistemas de organización del trabajo, que posibiliten el uso de tecnología moderna y tradicional para elevar la productividad, dar origen a nuevas fuentes de empleo y en consecuencia, elevar el nivel de ingresos de los productores.
- Crear las condiciones sociales que propicien la democratización de sus procesos internos de organización y desarrollo.
- Poseer autonomía en relación con el I.N.I.
- Alcanzar una estructura organizativa propia, definida, que permita agilizar los procesos de organización, planeación, impacto socio – económico comunitario, etc.
- Elevar el poder de gestión ante diversos organismos dependencias tanto públicas como privadas.
- Ser sujeto de apoyos diversos tanto nacionales como internacionales.
- Aval de transferencia de recursos a grupo o comunidades.
- Alcanzar un reconocimiento propio sobre la base de su propio trabajo.

5.1.2. Desventajas.

- Dejar de contar con el respaldo financiero cada año por parte del Instituto Nacional Indigenista.
- Disminución de diversos apoyos (capacitación, cultura, infraestructura) por parte del Instituto Nacional Indigenista.

5.2. Figuras Jurídicas.

En este apartado se abordara de manera más detallada los tipos de figuras asociativas que existen de acuerdo al tipo de ley que las prevé; así como los requisitos para su constitución, su vigencia y quiénes las pueden conformar. Los tipos de figuras asociativas en marcadas según su ley, son:

Ley Agraria. {
* Uniones Ejidales.
* Sociedades de Producción Rural.
* Uniones de Sociedades de Producción Rural.
* Asociaciones Rurales de Interés Colectivo.

Ley General de Sociedades Mercantiles. {
* Sociedad Anónima.
* Sociedad de Responsabilidad Limitada.
* Sociedad en Nombre Colectivo.
* Sociedad en Comandita Simple
* Sociedad en Comandita por Acciones.
* Asociación en Participación.

Código Civil. {
* Asociaciones.
* Sociedades.

Ley General de Sociedades Cooperativas {
* Sociedad Cooperativa.

Ley General de Sociedades De Solidaridad social. {
* Sociedades de Solidaridad Social.

5.2.1. Figuras Asociativas Definidas por la Ley Agraria.

La nueva Ley agraria, en su título cuarto, denominado "De las Sociedades Rurales", establece lo relativo a las figuras organizativas ya señaladas en el apartado anterior, sin embargo para el efecto que nos atañe, solamente se tocara lo respectivo a sociedades de Producción rural y Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, dado que los socios del fondo regional no son homogéneos, es decir pertenecen a diferentes tipos de tenencia de tierra, por lo que se descarta la unión de ejidos y uniones de sociedades de producción rural.

En general, el procedimiento a seguir para su constitución es el siguiente.

- Resolución de la Asamblea de cada núcleo participante (organización asociada). - Art. 180 L.A.
- Elección de dos representantes o delegados de la asamblea y dos miembros designándose entre el comisariado ejidal o el consejo de administración y el consejo de vigilancia de cada organización participante y la determinación de sus facultades. (Arts. 108 y 109 L.A.).
- Asamblea constitutiva protocolizada ante fedatario público. (Art. 108 L.A.).
- Estatutos protocolizados ante fedatario público. (Arts. 108 L.A.)
- Inscripción en el Registro Agrario Nacional. (Arts. 108 L.A.)
- En el caso de uniones de sociedades de producción rural y de asociaciones rurales de interés colectivo, se deberán inscribir en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio. (Arts. 110 L.A.).

La Ley Agraria dispone en su artículo 109, que los estatutos de las organizaciones deberán contener como mínimo:

- Denominación.
- Domicilio.
- Duración.
- Objetivos.
- Capital.
- Régimen de responsabilidad.
- Lista de miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, derechos y obligaciones.
- Organos de autoridad y vigilancia.
- Normas de funcionamiento.
- Ejercicio y balance.
- Fondos, reservas y reparto de utilidades.
- Normas para su disolución y liquidación.

Por lo que respecta a su estructura orgánica que deben tener estas figuras asociativas, se establece:

ORGANO	FUNCION.
Asamblea General.	Organo de deliberación, análisis y toma de decisiones.
Consejo de Administración.	Organo de representación y ejecución.
Consejo de Vigilancia.	Organo de control.
Vocales.	Apoyos al consejo de administración.

De acuerdo con el artículo 10-B de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, se encuentran exentas del pago del impuesto sobre la renta. En el caso de las sociedades de Producción Rural, con base en los artículos 13, 65 y 67 de la citada ley están parcialmente exentos de dicho impuesto.

Respecto a lo que confiere las **Sociedades de Producción Rural (S.P.R.)**, este tipo de asociación se constituyen con la unión de productores rurales cuya responsabilidad puede ser limitada, ilimitada o suplementada, teniendo por objeto coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, de comercialización o realizar cualquier otro fin no prohibido por la ley, dando lugar al nacimiento de una figura moral.

La Ley General de crédito rural, de aplicación en las figuras jurídicas constituidas antes de la vigencia de la Ley Agraria, establecía en su art. 68, que las sociedades de producción rural se integraban por colonos o pequeños propietarios. La Ley Agraria vigente, permite actualmente que se constituyan por cualquier productor rural por lo que se puede incluir colonos, pequeños propietarios, ejidatarios y ejidos, ya que no distinguen al hablar de productor entre persona física o moral.

También la Ley agraria en su artículo 75 establece que el ejido podrá aportar tierras de uso común a una sociedad civil o mercantil. Toda vez que la Sociedad de Producción Rural no es una sociedad civil o mercantil, no procede la aportación de tierras de uso común al patrimonio de dicha Sociedad de Producción Rural.

Los requisitos para la constitución son:

- El número de personas que pueden constituirse en una S.P.R. son como mínimo dos (art. 111). Los socios pueden ser ejidos, ejidatarios o cualquier otra persona que sea productor rural.
- Resolución de la asamblea para constituirse. Este requisito se observará cuando una de las partes sea un ejido.
- Protocolización ante notario público del acta de constitución, que deberá contener el estatuto social (artículo 111).
- Inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Agrario Nacional (art. 111).
- La razón social se formará libremente seguida de las palabras "Sociedad de Producción Rural" o de su abreviatura "SPR", con la indicación del régimen legal que se hubiere adoptado.

-
- Los estatutos deberán indicar:

- Razón social.
- Domicilio social.
- Duración.
- Objeto.
- Capital.
- Régimen de responsabilidad.
- Relación de los integrantes.
- Normas para la admisión, separación y exclusión de miembros.
- Derechos y obligaciones de los socios.
- Organos de la sociedad y normas de funcionamiento.
- Ejercicios sociales y balances.
- Fondos, reservas y reparto de utilidades.
- Normas para su disolución y liquidación.

Sus órganos sociales lo conforman:

- Asamblea General.

Es el órgano máximo de la sociedad y estará integrado por los socios. Cuando éstos sean personas morales, por sus representantes legales, y si se tratare de ejidos, por dos miembros o representantes de su asamblea, y dos representantes más designados de entre los miembros de su Comisariado ejidal y consejo de Vigilancia.

Consejo de Administración. Es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y Vocales. Este órgano tendrá la representación de la sociedad, exigiéndose como requisito para tal efecto la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.

- Consejo de Vigilancia.

Es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades del Consejo de Administración, y se integra por un Presidente, un Secretario y un Vocal. Los miembros tanto del consejo de administración como los del consejo de vigilancia son designados por la asamblea, y se designan con sus respectivos suplentes.

Existen para la SPR diferentes tipos de responsabilidad:

- a) Responsabilidad limitada.- Los socios responden de las obligaciones sociales, hasta por el monto de sus aportaciones al capital social. Es la forma más segura de asociarse, ya que cada socio de manera cierta sólo responde hasta con el monto de sus aportaciones ante las obligaciones de la sociedad.

-
- b) Responsabilidad ilimitada.- Los socios responden con su patrimonio de todas las obligaciones sociales, es decir, de manera solidaria. Este tipo de responsabilidad es de alto riesgo por cuanto que todos y cada uno de los socios responden con su patrimonio.
- c) Responsabilidad suplementada.- Los socios responden, además del pago de su aportación al capital social, de todas las obligaciones sociales de manera subsidiaria, con su patrimonio propio, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, el cual, en ningún caso, será menor de dos tantos de su mencionada aportación.

Existen algunas características propias de las sociedades de Producción Rural, como son:

- Derechos de los Socios.- Sólo se podrán transmitir con el consentimiento de la asamblea. Así mismo, cuando la sociedad tenga obligaciones con alguna institución financiera, se requerirá la autorización de la misma para que los derechos de alguno o algunos socios puedan ser transmitidos (art. 112).
- Capital Social.- Por regla general, se forma con la aportación inicial de los socios, sin embargo existen tres distintas posibilidades (art. 112):
 - En las sociedades en las que se establezca responsabilidad limitada, no se requiere aportación inicial.
 - En las sociedades en las que se establezca responsabilidad limitada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital de por lo menos el equivalente a setecientas veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.
 - En las sociedades en las que se establezca responsabilidad suplementada, la aportación inicial será la necesaria para formar un capital mínimo que deberá ser equivalente a trescientas cincuenta veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal.

Las **Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC)** poseen otras afinidades. Para que se conformen este tipo de asociaciones es necesario que las organizaciones asociadas al fondo se constituyan bajo el marco de una figura jurídica legal, pero no igual a la ARIC.

Las ARIC se constituyen por la unión de dos o más ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural y tienen por objeto la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamiento, sistemas de comercialización y cualesquiera otras actividades económicas.

Los requisitos necesarios para la conformación de una ARIC son:

- Asociarse por lo menos dos socios, los cuales pueden ser ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural y uniones de sociedades de producción rural (art. 110).
- Resolución de la asamblea, de cada ejido, para constituirse, cuando uno de sus integrantes sea un ejido.
- Resolución de la Asamblea General de las sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural.
- Protocolización ante notario público del acta de constitución, que deberá contener el estatuto social.
- Inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Agrario Nacional.
- Inscripción de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Público de Crédito Rural o Registro Público de Comercio.
- Los estatutos deberán contener:
 - Denominación.
 - Domicilio social.
 - Duración.
 - Objeto.
 - Capital.
 - Relación de los integrantes.
 - Normas para la convocatoria, integración de quórum, funcionamiento y resolución de la Asamblea.
 - Normas para la admisión, separación y exclusión de miembros.
 - Derechos y obligaciones de los socios y transmisión de dichos derechos.
 - Organos de la sociedad y normas de funcionamiento.
 - Ejercicios sociales y balances.
 - Fondos, reservas y reparto de utilidades.
 - Normas para su disolución y liquidación.

Sus órganos sociales lo conforman:

- Asamblea General.

Es el órgano máximo de la sociedad que se integrará con dos miembros o más. En caso de que uno de ellos sea un ejido, dos representantes de sus asambleas, y dos representantes más designados de entre los integrantes de sus comisariados y consejos de vigilancia (art. 109).

-
- Consejo de Administración.

Es el órgano de dirección de la sociedad y se integra por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y vocales. Este órgano tendrá la representación de la sociedad, exigiéndose como requisito para tal efecto la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.

- Consejo de Vigilancia.

Es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades del Consejo de Administración, y se integra por un Presidente, un Secretario y un Vocal. Los miembros tanto del consejo de administración como los del consejo de vigilancia son designados por la asamblea, y se designan con sus respectivos suplentes por un período de tres años (art. 109).

5.2.2. Figuras Asociativas Definidas en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

La totalidad de las figuras asociativas contempladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, tienen como principal objetivo el lucro, por lo tanto son sujetas de responsabilidades hacendarias. Cabe señalar que el fondo pretende sostener en la medida de lo posible su carácter social, sin olvidar el beneficio económico a sus asociados y mejorar su calidad de vida.

Sin embargo es preciso señalar algunas características de este tipo de figuras asociativas, empezando por las disposiciones para las sociedades en general:

- Las Sociedades Mercantiles son un contrato mediante el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que, para algunos de los tipos sociales en ella previstos, señala la Ley Mercantil.
- Se constituyen o se modifican, según sea el caso, siempre ante notario público (art. 5 L.G.S.M.).
- Se inscriben en el Registro Público de Comercio (art. 2 y 7 L.G.S.M.).
- Si cualquiera de las sociedades se constituyen en la modalidad de capital variable, su contrato constitutivo deberá contener, además de los que corresponda por su naturaleza, las condiciones para el aumento y denominación de capital (art. 216 L.G.S.M.).
- El nombre de la sociedad puede formarse con el de uno o varios socios, entonces es una Razón Social, o libremente, entonces es una Denominación.

-
- Los derechos de los socios sobre el capital o patrimonio común pueden estar representados por documentos llamados Acciones, o bien, en ciertas clases de sociedad tales derechos forman la parte social, o parte de interés, o cuota, o porción del socio. La parte social no puede transmitirse a terceros sin conocimiento de los otros socios, quienes tienen derecho del tanto, mientras que las acciones, normalmente pueden negociarse con entera libertad, mediante su endoso.

 - Los estatutos deben contener.
 - Nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que la constituyen.
 - Objeto de la sociedad.
 - Razón social o denominación.
 - Duración.
 - Importe del capital social.
 - Lo que cada socio aporte en dinero o bienes; su valor y el criterio de valorización.
 - Cuando el capital es variable, se expresará indicando el mínimo que se fije.
 - Domicilio de la sociedad.
 - Forma de administración y facultades de los administradores y de quienes han de llevar la firma social.
 - Forma de distribución de utilidades y pérdidas entre los socios.
 - Importe del fondo de reserva.
 - Casos de disolución anticipada.

 - Si se constituye como de capital variable, su contrato constitutivo deberá contener, además de los que corresponde por su naturaleza, las condiciones para el aumento y disminución de capital (art. 216 L.G.S.M.).

 - La administración y representación de toda sociedad mercantil corresponderá a su administrador o administradores, cuyo nombramiento deberá ser protocolizado ante notario público (art. 10 L.G.S.M.).

 - Su nombramiento ha de hacerse por la mayoría de los socios, si la sociedad adoptó ese sistema de voto, o bien, voto por capital, la mayoría de capital y personas o mayorías especiales.

 - Su ejercicio social ha de coincidir con el año calendario y en caso de constituirse con posterioridad al primero de enero, el ejercicio se concluirá el 31 de diciembre del año que corresponda (art. 8 L.G.S.M.).

 - Toda sociedad podrá, según su naturaleza, aumentar o disminuir su capital (art. 9 L.G.S.M.).

 - Las aportaciones de bienes, se entenderán a título traslativo de dominio (art. 11 L.G.S.M.).
-

-
- La distribución de utilidades sólo podrá hacerse después de que hayan sido aprobados, por la asamblea de socios o accionistas, los estados que las arrojen (art. 19 L.G.S.M.).
 - De las utilidades debe reservarse un 5% al año para formar el fondo de reserva, hasta que importe la quinta parte del capital social y ser reconstituido de igual forma, cada vez que disminuya (art. 20 L.G.S.M.).

Así tenemos que ni la Sociedad Anónima, la Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en nombre Colectivo, la Sociedad en Comandita Simple, la Sociedad en Comandita por Acciones y la Asociación en Participación responden a las necesidades organizativas, jurídicas, y sobre todo sociales del fondo regional; simple y sencillamente por ser netamente lucrativas.

5.2.3. Figuras Asociativas Previstas por el Código Civil.

a) Asociaciones.

Las Asociaciones son una reunión de individuos de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no este prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico (art. 2676 C.C.)

Sus principales características son.

- Debe estar por escrito el contrato de constitución de la Asociación. (art.2671 C.C.)
- A su razón social irán las palabras "Asociación Civil" o las siglas "A.C." (art. 2699 C.C.).
- Los estatutos deben ser inscritos en el Registro Público (art. 2673 C.C.)
- Se debe fijar el período en que debe reunirse la Asamblea (art. 2675 C.C.).
- La duración de la asociación se debe precisar (art. 2676 C.C.).
- Definir la aplicación de los bienes (art. 2686 C.C.).
- Tener claro las causa de exclusión de los asociados (art. 2681 C.C.).

Sus órganos sociales lo conforman:

Asamblea General.- Es el poder supremo, la cual se integrará con todos los asociados. Sus decisiones serán tomadas por la mayoría de los miembros presentes (art. 2674 y 2677 C.C.).

b) Sociedades.

En las Sociedades los socios son personas físicas que se obligan mutuamente a combinar recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial (art. 2688 C.C.).

Sus principales características consisten en:

- La constitución será por escrito, y se asentará en escritura pública, cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública (art. 2690 C.C.).
- A su razón social irán las palabras "Sociedad Civil" o las siglas "S.C." (art. 2699 C.C.).
- Los estatutos deben contener:
 - Nombre y apellidos de los otorgantes.
 - Razón social.
 - Objeto de la Sociedad.
 - Importe del capital social.
 - Aportación de cada uno de los socios.
 - Causas de exclusión de los socios (art. 2707 C.C.).
- La administración de la sociedad puede conferirse a uno o más socios (art. 2709 C.C.).
- Cuando no se hubiere limitado a alguno de los socios la administración, todos tendrán derecho a concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes y las decisiones serán tomadas por mayoría (art. 2719 C.C.).

5.2.4. Figuras Asociativas Previstas la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Esta Ley General de Sociedades Cooperativas (L.G.S.C.), sólo contempla a la Sociedad cooperativa como tal, sin embargo al interior de éstas se pueden adoptar diversos tipos.

La Sociedad cooperativa es aquella que está integrada por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores. Todos los miembros tienen igualdad de derechos y obligaciones (art. 1 L.G.S.C.).

Las Sociedades Cooperativas para su constitución deben contemplar las siguientes características:

- Ser un grupo mínimo de 10 socios.
- No perseguir fines de lucro.
- Poseer capital variable y duración indefinida (art. 1 L.G.S.C.).
- Su constitución debe ser mediante Asamblea General (art. 14 L.G.S.C.).
- Debe haber autorización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Los estatutos deben contener:
 - Denominación y domicilio social de la sociedad.
 - Objeto de la sociedad.
 - Régimen de responsabilidad que adopte.
 - Forma de constituir o incrementar el capital social.
 - Requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios.
 - Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas de su aplicación.

Sus órganos sociales, lo conforman:

- Asamblea General.- Es la autoridad suprema, se integra con todos los socios que conformen la cooperativa (art. 22 L.G.S.C.).
- Consejo de Administración.- Es el órgano ejecutivo de la asamblea General y tiene la representación de la sociedad y la firma social; se integra por un número impar de socios no mayor a nueve (art. 29 L.G.S.C.), los que desempeñarán los cargos de su nombramiento que se hace en Asamblea General en votación nominal: Presidente, Secretario, Tesorero y comisionados (educación y propaganda, organización de la producción o distribución, contabilidad e inventarios).
- Consejo de Vigilancia.- Es el órgano de vigilancia y ejerce la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tienen derecho de veto (art. 32 L.G.S.C.). Este órgano se integra con un número impar de miembros no mayor a cinco, con igual número de suplentes (presidente, secretario y vocales). También vigilará a los miembros del Consejo de Administración y a los empleados de la sociedad para que cumplan sus deberes y obligaciones (art. 41 L.G.S.C.).
- En las sociedades cooperativas pueden trabajar personas no asociadas para administrar secciones especiales (art. 28 L.G.S.C.).
- La calidad de socio se pierde por separación voluntaria, muerte o exclusión (art. 13 L.G.S.C.).

Los tipos de cooperativas existentes son:

- Cooperativas de Consumidores (art. 52 L.G.S.C.). – Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.

Sólo mediante autorización especial de la Secretaría de Hacienda, podrán las cooperativas de consumidores realizar operaciones con el público (art. 54 L.G.S.C.).

- Cooperativas de Productores en General (art. 56 L.G.S.C.). Son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios públicos.
- Sociedades de Intervención Oficial (art. 63 L.G.S.C.). Estas son las que explotan concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios legalmente otorgados por las autoridades federales o locales.
- Sociedades de Participación Estatal (art. 66 L.G.S.C.). Son las que explotan unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración por el gobierno Federal, Estatal, el Departamento del Distrito Federal o por los municipios.

5.2.5. Figuras Asociativas emanadas de la Ley General de Sociedades de Solidaridad Social.

La Ley de Sociedades de Solidaridad Social (L.S.S.S.), sólo contempla a la Sociedad de Solidaridad Social como tal.

Las Sociedades de Solidaridad Social se constituyen con patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deben ser personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y pueden realizar actividades mercantiles. Los socios convendrán libremente sobre las modalidades de sus actividades, para cumplir con las finalidades de la sociedad. (Art. 1 L.S.S.S.).

Las Sociedades de Solidaridad Social tienen por objeto.

- La creación de fuentes de empleo.
- La práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología.
- La explotación nacional de los recursos naturales.
- La producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios.

-
- La educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social, la afirmación de valores nacionales, la defensa de la independencia política, cultural y económica del país y el incremento de las medidas que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad (art. 2 L.S.S.S.).

Para la constitución de este tipo de figura asociativa se deben cumplir con las siguientes características:

- Asociarse mediante Asamblea general un mínimo de 15 socios (art. 4 y 5 L.S.S.S.).
- Autorización previa del Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de la Reforma Agraria (industrias rurales); Secretaría del Trabajo y Previsión Social (demás casos) (art. 7 L.S.S.S.).
- Inscripción del acta y estatutos ante las referidas dependencias (art. 8 L.S.S.S.9).
- Los estatutos deben contener:
 - Denominación.
 - Objeto de la sociedad.
 - Nombre y domicilio de cada uno de los socios.
 - Duración.
 - Domicilio social.
 - Patrimonio social.
 - Patrimonio social.
 - Forma de administración y facultades de los administradores.
 - Normas de vigilancia.
 - Reglas para la aplicación de los beneficios, pérdidas e integración del fondo de solidaridad social, procurándose que el beneficio sea repartido equitativamente.
 - Liquidación de la sociedad cuando sea revocada la autorización de funcionamiento.

Sus órganos sociales, lo conforman:

- Asamblea General.- Es el órgano máximo de la sociedad, que se integrará con todos los socios que la conformen (art. 17 L.S.S.S.).
- Asamblea General de Representantes (art. 17 L.S.S.S.)- Es el órgano de dirección de la sociedad, se integra por un representante y por un máximo de diez socios (en caso de que la sociedad tenga más de 100 socios).
- Comité Ejecutivo.- Es el Órgano de administración de la sociedad, se integra cuando menos, por tres miembros propietarios – socios- (art. 22 L.S.S.S.).

-
- **Comité Financiero y de vigilancia.**- Tiene la facultad del manejo y vigilancia de los intereses de la sociedad, se integra por un mínimo de tres miembros propietarios (art. 24 L.S.S.S.).
 - **Comisión de Educación.**- Tiene como función la de procurar la educación para la totalidad de los socios, tomando como principios los que se consagra el artículo tercero de la Constitución General de la República y la Ley Nacional de Educación para Adultos. Se compone de tres miembros y puede auxiliarse de las personas necesarias para su funcionamiento (arts. 27 y 28 L.S.S.S.).
 - Los miembros del comité Ejecutivo, del Financiero y de vigilancia, son asignados por la Asamblea, tienen un suplente por cada miembro, por un período de dos años, pudiéndose reelegir (art. 22 L.S.S.S.).
 - La calidad de socio se pierde por separación voluntaria, muerte o exclusión (art. 12 L.S.S.S.).

5.3. Figura Jurídica que Puede Adoptar el Fondo Regional.

De acuerdo a los requisitos y características de las figuras jurídicas señaladas en el apartado anterior, y tomando en cuenta que se pretende mantener el principio del fondo regional: "ser una instancia de apoyo, facilitador y generador de fuentes de empleo en el sector rural, en especial en el plano indígena", que no persiga como principal actividad el lucro, sino ser una instancia social productiva. Se plantea y se propone adoptar cualquiera de las siguientes dos figuras asociativas:

- a) Asociación Civil.
- b) Asociación rural de Interés Colectivo.

El sustento por el cual se proponen éstas dos figuras son las siguientes.

5.3.1. De la Asociación Civil.

Algunas situaciones a favor son:

- No persigue un fin de especulación comercial o de lucro.
- Por que las leyes permiten mayor campo de acción social.
- De acuerdo al capital social manejado puede ser libre de impuestos.
- Puede gestionar y ser sujeto de diversos apoyos de diferentes fuentes, tanto públicas, privadas y sociales, como nacionales e internacionales.

-
- Mantendría vigente la filosofía del fondo regional.
 - Puede impulsar el desarrollo económico (proyectos productivos) y social (programas de salud, infraestructura social, educación, alimentación, recreación y deporte, etc.).

Algunas dificultades para su creación son:

- Que la Asociación civil se integra por personas físicas y el fondo posee grupos (informales).
- La existencia de créditos otorgados a varios grupos.

5.3.2. Asociación Rural de Interés Colectivo.

Algunas situaciones a favor son:

- Se constituye con personas morales.
- Los créditos otorgados a los grupos pueden seguir como deudores, pero ahora bajo la figura de ARIC.
- Puede ser sujeto de apoyos diversos, siempre y cuando estén vinculados al desarrollo económico.
- Los órganos sociales que la conforman poseen la misma estructura que la del fondo regional.

Algunas dificultades para su creación son:

- Constituir legalmente a los grupos asociados al fondo regional.
- Adecuar la filosofía de trabajo que venía manteniendo el fondo (apoyo social).
- Establecer claramente en los estatutos la dirección que deben tomar los intereses cobrados a los grupos, así como el de la devolución del recurso que hacen los grupos al fondo. Siempre evitando seguir la línea de lucro.
- Es sujeta de pago de impuestos.

Cualquier figura asociativa legal que la asamblea general decida, debe estar bien analizada. El proceso de constitución estará determinado por la agilidad que se de al proceso por los comisionados para esta labor; además es necesario que el consejo directivo se asesore de personal calificado para la realización de esta transición.

5.4. Gestión y Fuentes de Financiamiento.

La adopción de una figura jurídica y no depender total y financieramente del Instituto Nacional Indigenista, incrementa por un lado los gastos de operación y administración, así como mantiene un número importante de grupos solicitantes de apoyo económico, lo que obliga a poseer una mayor capacidad autogestora.

La gestión va a cumplir un papel importante en el desarrollo de la empresa social (fondo regional), pues de ésta dependerá en gran parte el funcionamiento, tanto en la administración y operación como en lograr financiar a grupos solicitantes de apoyo económico y social.

La importancia de esta actividad demanda para la misma personal comprometido, objetivos claros y ruta definida, así como el sustento técnico.

- a) Personal.- El encargado de cumplir con esta actividad deberá cumplir con dos características fundamentales: excelente desenvolvimiento y conocimientos de cómo opera el fondo regional como figura jurídica.

- b) Objetivos claros y Ruta definida.- La definición precisa y clara de los objetivos que persigue la empresa y el área de gestión; permitirán que la persona encargada de esta actividad delimite adecuadamente sus objetivos propios, así como la ruta a seguir, es decir, con quiénes y cuándo acudir para realizar sus funciones: gestoría.

- c) Apoyo técnico.- La principal herramienta para obtener resultados positivos en la gestoría es anexar a las peticiones o solicitudes de apoyo a las diversas instancias, el sustento técnico: estudios y análisis diversos, los cuales darán al gestor mayor fortaleza en su proceso y a la instancia en particular mayor claridad y sustento para una mejor toma de decisiones.

5.4.1 Principales fuentes de financiamiento.

La empresa social así como el encargado de la gestión deben conocer por lo menos algunas fuentes de financiamiento, por lo tanto a continuación se nombran algunas, tanto nacionales como internacionales, privadas, sociales y públicas.

Nombre	Area de financiamiento.
--------	-------------------------

a) Internacionales.

Coca – Cola.

Investigaciones sobre comunidades a sus instalaciones.

Program in Science and Technology Cooperación.

Investigaciones científicas relacionadas con el desarrollo social.

Ashoka

propuestas innovadoras p/solución de problemas sociales (salud, ambiente, educación, desarrollo rural, derechos legales, temas de la mujer y la niñez).

Cultural Survival

Derechos de tierra y recursos indígenas (planificación e implementación de programas que involucren la tenencia de la tierra y su uso).

Food and Agricultural Organization Of the united Nations (FAO).

Agricultura, desarrollo, pesca, silvicultura, protección de plantas.

Global Fund for Women.

Provee de fondos para programas globales de la mujer.

Kellogg, W.K. Foundation.

Producción sostenida de alimentos, salud pública, desarrollo rural, nutrición, educación, problemas ambientales.

Fundación american.

Apoyos económicos para proyectos productivos con impacto social y económico, que sean novedosos y sobre todo donde involucren a mujeres.

Banco Interamericano de Desarrollo.

Apoyos económicos diversos para educación, alimentación, proyectos productivos, etc.

Nombre	Area de financiamiento.
b) Nacionales.	
Fondo nacional de Empresas en Solidaridad.	Apoyo económico a proyectos de inversión, capacitación y asesoría técnica.
Consejo Estatal de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas del Estado de México	Apoyo económico a proyectos productivos, culturales y de infraestructura social.
Fideicomiso Instituido en Relación a la Agricultura.	Capacitación, Asesoría técnica, apoyo en la comercialización.
Fideicomiso Instituido de Riesgo Compartido	Capacitación, asesoría técnica y apoyo de infraestructura productiva rural.
H.Ayuntamientos.	Mezcla de recursos en acciones productivas, sociales, culturales y de servicios.
Secretaría de Desarrollo Social.	Apoyos económicos a proyectos productivos, infraestructura social y de asistencia social.
Secretaría de Desarrollo Agropecuario.	Asesoría técnica agropecuaria, capacitación, apoyos en maquinaria agrícola, subsidios, etc. (programa de Alianza para el Campo).
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.	Asesoría técnica agropecuaria, capacitación, apoyos relacionados al sector rural, subsidios, etc. (programa de Alianza para el Campo).
Fondo de Capitalización e Inversión del Sector rural.	Asesoría técnica y financiamiento a proyectos de inversión.
Inca Rural A.C.	Asesoría y capacitación agropecuaria
Secretaria de Educación Publica.	Becas para educación.
Comisión Nacional de Aguas y Consejo Estatal de Agua y Saneamiento.	Estudios técnicos hidráulicos.
Instituto Mexiquense de Cultura.	Asesoría técnica y capacitación en materia de cultura; realización de estudios comunitarios.
Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias.	Apoyos económicos para la realización estudios culturales y fomento y rescate de la misma.

5.5. Capacitación Real y Constante.

De igual forma que la gestión y la Psicología laboral, la capacitación es importante en la nueva empresa. Retomando el apartado 5.10 de la primer propuesta, tenemos que un factor importante que facilite la realización de las funciones de las áreas y niveles del fondo regional como empresa, tanto a nivel dirección como gerencial y operativo es la Capacitación.

La capacitación se da a diferentes niveles, medios y acciones, se ha aceptado la concepción de preparar y continuar haciendo a las personas, con la finalidad principal de alcanzar los objetivos establecidos en la familia, empresa, institución, municipio, estado y nación. "Analizando las múltiples experiencias sobre las acciones eficientes tomadas en otros países, en todos los casos se ha presentado como factor determinante la participación de las fuerzas sociales. Este condicionante nos brinda una importante conclusión a respaldar: invirtamos en la gente, en la formación de cuadros técnicos y organizativos que sean los conductores del cambio".⁴⁰

Las características principales que debe contar el proceso de capacitación en esta nueva empresa son:

- a) Real.- Que responda verdaderamente a las necesidades sentidas en la empresa, tanto al interior como al exterior.
- b) Constante.- Que no se pierda en el tiempo y el espacio la virtud de adquirir nuevos conocimientos y reforzándolos en pro de la empresa y del individuo como tal, que frecuentemente se capacite no sólo en temas específicos, sino también en aquellos aspectos necesarios que de forma directa o indirecta tengan que ver con la empresa.
- c) Calidad.- Transmitir conocimientos y habilidades que realmente sirvan, que sean eficientes, claros, precisos, de tal manera que se logre una mejora continua, es decir mayor calidad. Que realmente interese al receptor y provoque un cambio positivo en beneficio de la empresa y del individuo.
- d) Medible.- Que se pueda evaluar en la práctica, los efectos de la capacitación.

La capacitación en el fondo regional como empresa legal requiere buscar los siguientes objetivos:

- Acompañar y respaldar el proceso de cambio y transformación de la realidad social y económica del fondo y del sector rural.

⁴⁰ Mencses Murillo. Luis. Un Programa para el Desarrollo del Campo Mexicano. UNORCA. Edit. Friedrich Ebert Stiftung, México. 1994.

-
- Garantizar que la capacitación sea integral, real, constante, de calidad y medible, por medio de la cual los capacitados adquieren los elementos, actitudes y aptitudes para ser actores y conductores en el desarrollo del fondo y del propio desarrollo como individuos.
 - Alcanzar una capacitación integral tanto en lo económico, productivo, organizativo y social.

En este sentido la capacitación debe estar dirigida a dos sectores de la población del fondo regional:

1. Hacia adentro, es decir, a su plantilla de trabajadores incluyendo a los directivos.
2. Hacia afuera, a los grupos asociados al fondo, los cuales representan a los clientes del mismo.

La capacitación canalizada hacia adentro, debe ofrecer las metodologías idóneas y los elementos indispensables para brindar a los capacitados más herramientas y puedan mejorar la calidad de su trabajo: mayor rendimiento, armonía, seguridad, etc.

La capacitación enfocada hacia afuera, debe ofrecer los elementos organizativos y técnicos, con la finalidad de que los grupos que se puedan consolidar como organizaciones, y logren un mayor control, funcionamiento y éxito de sus proyectos productivos.

Algunas fuentes en materia de capacitación, a las cuales pueden solicitar apoyo, tanto los grupos y comunidades, como el fondo regional como empresa, son.

- INCA RURAL A.C.
- ASERCA.
- FIRCO.
- FIRA.
- FONAES.
- GOBIERNO DEL ESTADO.
- ICATI
- CIMO

5.6 La Conducta Humana en el Ambito Laboral.

La forma de entender y responder ante ciertas circunstancias, esta permeada de sentimientos, emociones, sensaciones, valores, principios, sueños y realidades, cuya mezcla define la conducta del hombre. Por lo mismos se pueden observar diversos tipos de individuos en una empresa: apáticos, entusiastas, soñadores, dependientes, comprometidos, creativos, entre otros.

En este sentido el fondo regional debe buscar aparte de su misión y visión, el desarrollo personal de los individuos que interactuan en la empresa, si es que se quiere alcanzar la visión y misión (objetivo y metas).

Cabe aclarar, aunque el fondo empiece a desenvolverse en un contexto de empresa, no debe perder el sentido humano, además de que el personal involucrado se desenvuelve mejor y se compromete más, al sentir que se atiende otros aspectos de su vida, de manera directa o indirecta.

El fondo como parte de su nueva imagen, debe poner especial énfasis a la motivación de su gente, de impulsar en el personal una conducta positiva y elevar su autoestima.

Son muchos los factores que intervienen en la búsqueda de la calidad de vida tanto como empresa como de forma personal, sin embargo, los que se analizarán a continuación son solamente algunos de ellos, pero que sin lugar a dudas, podemos decir que de los más importantes, cuyo interés debe ser del fondo regional:

a) La Motivación.

La motivación juega un papel de extrema importancia tanto como individuo como bajo la forma de empleado. Ya que aunque cuente con la capacidad o habilidad para realizar una actividad determinada si no está motivado para hacerla lo más probable es que busque algún pretexto para no llevarla a cabo.

La motivación es la causa interna que sostiene, dirige y promueve la conducta. Se habla de motivaciones cuando se refiere la persona a sus deseos, necesidades, propósitos o impulsos.

La manera común, aunque simplista, de valorar el desempeño de una persona en cualquier actividad laboral consiste en medir su habilidad y motivación, ya que si alguna de esas dos variables es afectada, el desempeño se vera afectado negativamente, y por ende, el del equipo de trabajo.

Abraham Maslow, uno de los fundadores de la Psicología humanista, sentó las bases de su teoría en el crecimiento y desarrollo personal del individuo, argumentando que la motivación del ser humano está condicionada por las necesidades fisiológicas (salud, alimentación, descanso, etc.), de seguridad social (económicas, profesionales, etc.), de estima (autoentenderse, autovalorarse y autoquererse) y de autorrealización

(trabajo, destacar en alguna actividad). El grado de satisfacción de éstas necesidades tiene impacto directo en el desempeño laboral, ya que la merma de alguna inhibe la capacidad productiva para la empresa.

b) Las Actitudes.

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Es decir, reflejan nuestra opinión sobre algo y sobre todo, la respuesta a las diferentes eventualidades de la misma.

- La actitud es una respuesta ante cierta situación de la vida.
- La actitud que se tenga ante cualquier eventualidad que se presente en el mundo exterior es lo que va a ir generando el sentido de nuestra vida.

Se pueden determinar dos tipos de actitudes: proveedoras de energía (esperanza, utilidad, potencia, creatividad, fortaleza interior, apertura al cambio, optimismo, perseverancia y valentía) y las desgastadoras de energía (desesperanza, inutilidad, impotencia, temor, apatía, pesimismo).

Las actitudes fácilmente observables en una persona con problemas internos pueden clasificarse a grandes rasgos de esta manera: actitudes al dar y recibir cariño, actitudes frente a la valorización de sí mismo, actitudes frente al problema de la autoafirmación, la agresividad para consigo mismo y para con los demás.

c) La Autoestima.

Para la consolidación y crecimiento del fondo regional como empresa se exige una mayor capacidad de innovación, autonomía, responsabilidad personal e independencia, todas ellas cualidades de la autoestima positiva, que van a llevar a las personas a:

- Confiar en sí mismos.
- Tener capacidad para tomar decisiones.
- Integrarse a su equipo de trabajo.
- Poseer la convicción de ser dignos de éxito.
- Tener capacidad de cooperación social.
- Estar abierto a la capacidad de aprender.

La autoestima viene a representar para el fondo, la suma de la confianza, valorización y respeto por sí mismo.

La autoestima alta hace sentir a la persona confiadamente apto para la vida, es decir, capaz y valioso.

5.7. Programa Operativo Empresarial.

Este es el último apartado de esta segunda parte y tiene como finalidad, ofrecer al fondo regional un pequeño Programa Operativo Empresarial (POE), es decir, cuáles deben ser las acciones posibles a seguir, que es lo que se puede hacer, en dónde, cuándo, con quién y con qué. Este POE sienta sus bases en el concepto de Sistema Integral de Calidad y en la Planeación estratégica.

Antes de entrar en qué consiste el POE, es necesario entender en qué consiste la Planeación Estratégica y el Sistema Integral de Calidad.

a) Planeación estratégica.

“La globalización de los mercados y el ingreso de México al tratado de libre comercio; la incursión de nuestro país en los mercados europeos, centro y sudamericanos, representan para la sociedad el reto permanente de ser y mantenerse en un alto grado de competitividad. La oferta y demanda de los productos y servicios diversos es ahora de magnitud internacional para las empresas, sin distinción de su tamaño o posición. Este contexto las dirige a nuevos esquemas de desempeño: ser elegidos por calidad, precio y oportunidad. Bajo este contexto, la Planeación Estratégica se constituye como una de las más poderosas herramientas en la administración de cualquier empresa”.⁴¹

La Planeación Estratégica se entiende como “El establecimiento de la forma y actividades que de manera lógica y ordenada, nos permiten lograr objetivos útiles para alcanzar y arribar al futuro deseado”.⁴²

Las características principales de la Planeación Estratégica son:

- Tiene una connotación competitiva.
- Los niveles de dirección y gerencias lo utilizan para enfatizar las áreas, circunstancias, situaciones u otros elementos que en términos reales o potenciales son altamente significativos, importantes y útiles para sus operaciones de negocios.

Esto surte efecto en dos direcciones:

- Al interior del fondo como empresa, se refiere a las fortalezas y debilidades de la misma.
- Al entorno se ubica en el mercado de competencia identificando oportunidades y amenazas.

Los objetivos estratégicos tienen la funcionalidad de un blanco o faro, orientan y encaminan los esfuerzos en una dirección específica: el trayecto o ruta al objetivo.

⁴¹ Zuñiga Marín, Mario. Planeación Estratégica Participativa. Instituto Nacional Indigenista, Toluca, México, 1998, p. 13

⁴² idem.

b) Sistema integral de Calidad.

La organización como un Sistema Integral de Calidad es la perspectiva administrativa de una organización, centrada en la calidad, basada en la interrelación de todos sus sistemas y la participación de todos sus miembros, dirigida al éxito en el largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y en beneficio para todos los miembros de la organización y para la sociedad.

La calidad se ha convertido en la estrategia competitiva por excelencia, siendo esta, el camino más adecuado para participar con seguridad y éxito en los mercados tan dinámicos del mundo de los noventa, y con una visión clara para el mediano y largo plazo.

De una manera más práctica la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio de calidad que sea el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, proporcionándolo siempre con el servicio más excepcional. Para conseguir esta meta, es necesario adecuar los sistemas de administración para que toda la gente de cualquier organización participe en la calidad.

El POE intenta establecer las bases para la consolidación del fondo como empresa, logrando:

- Objetivos sólidos y claros.
- Claridad en su desempeño.
- Definición de los límites de la actuación empresarial.
- Creación de una estructura con enfoque de calidad.
- Normas y reglamentos generales enfocados a la calidad.
- Funciones bien definidas.
- Seguridad y autonomía en el personal.
- Consistencia y seguridad en las decisiones.
- Establecer mecanismos de medición y avances.
- Integración de grupos de trabajo enfocado a la calidad.
- Reconocimiento de autoridad.
- Congruencia y claridad del líder.
- El equipo de trabajo alcanza un alto grado de cohesión.
- Percepción realista y consciente de los hechos.
- El uso continuo de la retroalimentación.
- Examinar el desempeño financiero y la satisfacción de los clientes (comunidades y grupos).

5.7.1. Programa Operativo Empresarial bajo la Perspectiva de un Sistema Integral.

El Sistema integral es una herramienta de la planeación que busca la estabilización, consolidación, crecimiento y desarrollo de las empresas, a través de la identificación, estructuración y ejecución de siete sistemas necesarios en toda empresa:

Sistema de Objetivos.

Sistema de Mercados.

Sistema Administrativo y Financiero.

Sistema Tecnológico.

Sistema Social – Humano.

Sistema Normativo.

Sistema de Servicios.

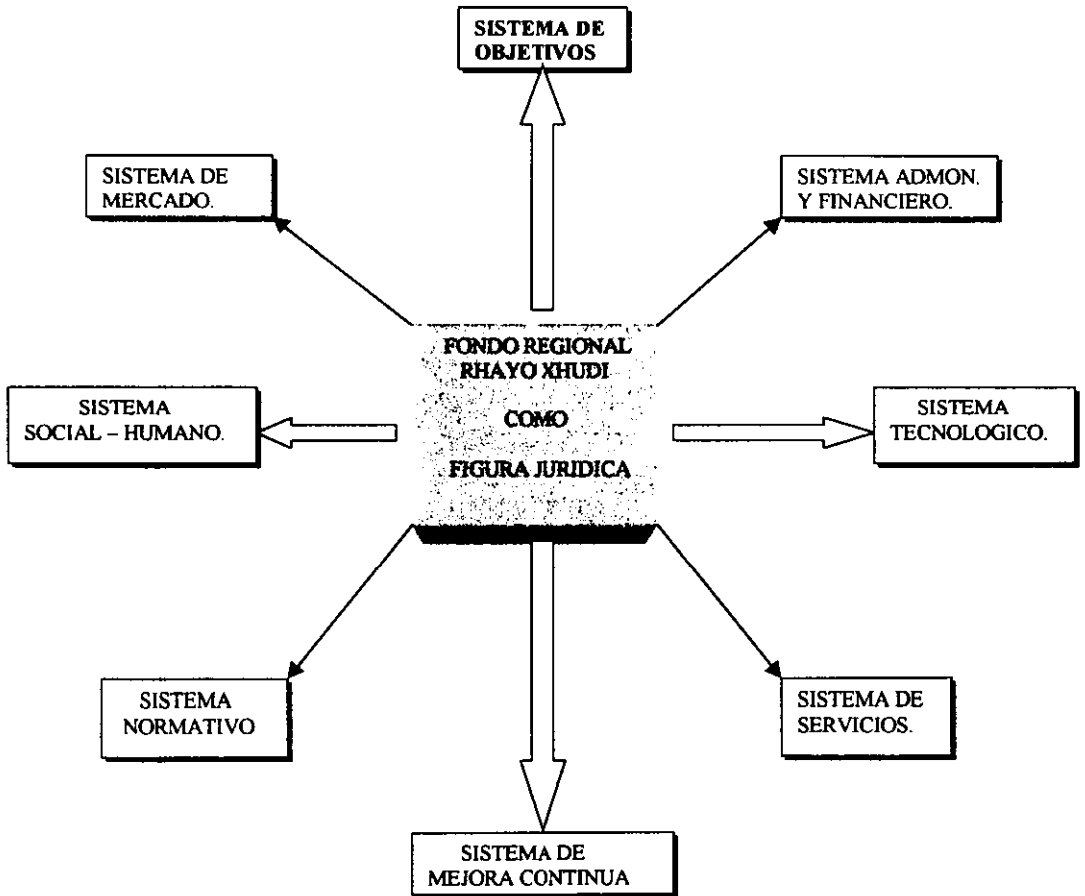
El Sistema integral ofrece un conjunto de principios que nos permiten cambiar nuestra actitud en algunos aspectos para así generar una cultura de calidad; todo ello bajo la filosofía de hacer bien las cosas desde la primera vez.

El Sistema Integral pretende lograr un cambio profundo de todos los que participan en la empresa.

El POE a través de Sistema Integral representa:

- a) Un cambio de actitud de TODOS, en los hábitos de trabajo, orientando a PREVENIR desviaciones.
- b) Una ruta para encaminar, paso a paso, hacia el objetivo de CERO DESVIACIONES.
- c) Un fuerte énfasis en la PARTICIPACION del personal.

Sistema Integral del Fondo Regional como Empresa.



SISTEMA DE OBJETIVOS.

Estructura.

1. Visión y misión conocida y acatada por todos.
2. Plan estratégico del Fondo Regional.
3. Plan táctico.
4. Plan operativo (funcional).
5. Política social.
6. Aplicación de autoridad/responsabilidad.
7. Constancia en el propósito.
8. Filosofía de calidad.
9. Plan de mejora continua.
10. Calidad en dar valor a los clientes.

SISTEMA DE MERCADO.

Estructura.

1. Estudios de necesidades de mercado (comunidades indígenas).
2. Estudio de competencia (cedipiem, sedagro, sagar, etc.).
3. Análisis del ciclo de nuestros servicios: proyectos de ganado, maquinaria agrícola, abarrotes, etc.
4. Análisis de clientes (ponderación de servicios por región y comunidad).
5. Políticas de fomento a la industrialización, producción comercialización y servicios.
6. Política de servicio, aplicada y definida.
7. Evaluación de la satisfacción del cliente.
8. Retroalimentación.

SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

Estructura.

1. Plan estratégico financiero.
2. Organigrama funcional implementado al 100%.
3. Política de distribución de recursos.
4. Delegación de autoridad/responsabilidad.
5. Difusión de objetivos.
6. Programación de objetivos y asignación de recursos.
7. Diseño de sistema de comunicación organizacional.
8. Valuación de puestos y prestaciones.
9. Evaluación del desempeño.

SISTEMA SOCIAL – HUMANO.

Estructura.

1. Observar necesidades reales de personal.
2. La persona adecuada para el puesto adecuado.
3. Programa de valorización de personal.
4. Programa de desarrollo profesional.
5. Programa de recreación y deporte.

SISTEMA TECNOLÓGICO.

Estructura.

1. Mobiliario y equipo suficiente e ideal para oficina.
2. Equipo ideal de computación.
3. Sistema de comunicación.

SISTEMA NORMATIVO.

Estructura.

1. Reglamento interno de operación de la empresa.
2. Contratos de prestación de servicios técnicos.
3. Normas de operatividad por área.
4. Plan general de acción del fondo.
5. Programas de trabajo por área.
6. Reglamento de uso y manejo de los bienes.

SISTEMA SERVICIOS.

Estructura.

1. Negociación de adeudos.
2. Gestión de subsidios.
3. Gestión de becas, despensas alimenticias y otros apoyos.
4. Determinar o adoptar valores para la empresa.

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA.

Estructura.

1. Estudio FODA.
2. Programa de capacitación integral.

Los siete sistemas anteriores aunados con un sistema extra de mejora continua puede permitir al fondo regional consolidarse y crecer, sin embargo esta estructura propuesta debe ser concensada, adecuada y elaborada conjuntamente por los directamente involucrados, es decir, Asamblea General, Consejo Directivo, Secretariado Técnico y Modulo de apoyo.

Entre todas las partes que actualmente conforman al fondo regional "Rhayo Xhudí", deben determinar los objetivos, hacia dónde quieren ir y hasta dónde quieren llegar; Una delimitación de su mercado así como de sus servicios; conocer sus alcances financieros, su situación económica general del fondo y de la región, así como eficientar la organización administrativa; mejorar su sistema tecnológico el cual permita agilizar y mejorar las tareas laborales; determinar los servicios extras que se pueden ofrecer conjuntamente con el financiamiento de proyectos de inversión, como por ejemplo la gestión de subsidios, maquinaria agrícola y otros apoyos de bienestar social y productivo; estructurar un marco normativo donde se estipulen las normas y reglas de operación de la empresa; sobre todo programas destinados al crecimiento del personal, de su desarrollo interno y satisfacción personal en lo laboral. Todo esto revitalizado y mejorado a través de un sistema de mejora continua, con el ejercicio FODA, donde se analicen en su momento sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

CONCLUSIÓN.

Se demuestra a través de la historia que el éxito de una empresa, de una persona o una nación, por lo regular esta precedido de una Visión del futuro. En efecto al rastrear los orígenes del éxito, aparece en forma constante la misma fórmula: primero una imagen convincente del futuro es sugerida por líderes, luego la comunidad hace suya la visión del futuro y le brinda su apoyo y así, en forma conjunta, convierten la Visión en realidad. Al contrario, el fracaso en no pocas veces es causado por la ausencia de una visión del futuro, es decir, por no saber donde se está parado, hacia dónde hay que dirigirse y qué hacer para lograrlo.

La búsqueda de la excelencia nace de la necesidad de cambio para mejorar y establecer una dinámica de renovación en todo aquello que no permite al fondo regional salir de ese status de vida, que hasta el momento le ha mantenido estancado.

El fondo regional debe en primer lugar contar con una actitud de cambio propio, saber que quiere para el futuro, analizar su situación, sus puntos fuertes y débiles, evaluar objetivamente su decisión de cambio.

Desde la estructuración de este trabajo, hasta la presentación de las dos propuestas mencionadas, se ha involucrado tanto el personal técnico – operativo, como el directivo (Consejo Directivo) y el secretariado técnico (INI). Esto habla bien en el sentido de que al participar en la realización de este trabajo (con información, inquietudes y consenso) se genera un sentimiento de pertenencia al trabajo realizado, a la organización, al equipo de técnicos y sobre todo de responsabilidad y de compromiso para la ejecución de las alternativas propuestas.

Un factor importante y esencial tanto para obtener los resultados del diagnóstico, como en la conformación de las propuestas, son los indígenas a través de sus grupos de trabajo y de sus comunidades los cuales han recibido financiamiento por parte del fondo regional.

Si bien es cierto que una dirección vertical rígida generó una falta de comunicación real entre el personal operativo, consejo directivo y secretariado técnico, así como una falta de pertenencia al grupo de trabajo, esto no fue suficiente para evitar un compromiso hacia la organización; también la falta de capacitación del consejo directivo para desempeñar sus funciones propició un desplazamiento de éstas hacia el secretariado técnico y módulo de apoyo.

Algunas características que debe poseer el fondo regional para considerarse exitoso y funcional son:

a) Proceso Organizativo.

El cual es fundamental y se expresa en la toma de decisiones colectivas, en la participación de la base social y comunitaria, con el funcionamiento de Asamblea General de Delegados con alta asistencia y amplia discusión, una operación sana de la contraloría social, donde el fondo ni busque sólo conseguir intereses particulares o de un solo sector, con reinversión en proyectos productivos, con equidad en la asignación de recursos y apropiación del proceso regional, donde exista capacidad de convocatoria y el consejo directivo funcione como un órgano colegiado.

b) Planeación Participativa.

Planeación que debe derivar de los autodiagnósticos críticos, reflejando proyectos acordes a la problemática regional, con programas o sistemas eficientes de evaluación y seguimiento, con la existencia de un programa de trabajo en

información, asesoría y capacitación, además de transparencia en el manejo de los recursos, claridad en las funciones y objetivos del fondo, ubicados en mejores territorios para la producción, donde se prevé que los criterios otorgados cubran necesidades reales de la comunidad y que el porcentaje de recuperación sea aceptable, en este sentido la planeación es necesaria para tomar en cuenta las particularidades regionales, por medio de la investigación y acompañamiento, que promueven la formación de programas de trabajo con objetivos y metas alcanzables.

c) Autonomía.

El fondo regional debe ejecutar la autogestión responsable para expresar autonomía, con disposición de no adoptar practicas institucionales, al respetar sus acuerdos y reuniones tanto del consejo directivo como del asamblea general de delegados; así como la gestión de recursos adicionales y ser un fondo capitalizado, autosostenible que no dependa de los recursos fiscales (federales) que se le asignen, necesariamente deberá tener una administración transparente en el manejo de los recursos, claridad en sus funciones y objetivos, sin descuidar en la participación en la organización a todos los niveles, donde los líderes se pongan de acuerdo en un compromiso hacia los beneficiarios en una actitud autocrítica de las instancias de decisión del fondo con participación del secretariado técnico involucrado y respetuoso. Que cuente con una visión de genero y promueva la participación de organizaciones mixtas y de mujeres para acceder a las decisiones y financiamiento del fondo. Y por último es importante no perder la identidad cultural que significa tener el orgullo étnico, arraigo en la comunidad, reconocimiento y respeto de las estructuras tradicionales.

d) Producción y comercialización.

Es importante la producción y comercialización sobre todo en los territorios tengan las mejores condiciones fisiográficas y climáticas, así como de organización para la comercialización, primero en el ámbito regional e incursionar en los ámbitos estatales o nacionales, donde el productor indígena tenga acceso a beneficios económicos.

e) Productividad.

El nivel de productividad ideal para que sea rentable el fondo, debe considerar tres factores y un resultado: las aptitudes y actitudes del hombre, el esfuerzo proyectado, la evolución de la reacción insumo - servicio y la calidad del producto. Además se deben considerar otros factores importantes para la productividad:

- Factores ambientales: Externos e internos.
- Factores tecnológicos: inversiones de capital, progreso de las ciencias, administración efectiva.
- Factores humanos: Estímulos sociales que involucren al empleado en forma participativa, estímulos económicos y estímulos emocionales.

La conjugación adecuada de todos los factores permitirá cumplir con la metas, objetivos y políticas del fondo regional en concordancia de lo que sienten y perciben sus empleados. Los efectos en todos los aspectos se dejarán sentir elevando la productividad y el nivel de calidad de servicio.

Aparte de estas características el fondo regional debe adoptar una visión de servicio empresarial, independientemente de la utilización práctica de una de las dos alternativas de trabajo propuesta, o de cualquier otra, tomando en cuenta:

-
- La planeación estratégica participativa.
 - Una administración por objetivos y resultados.
 - La adopción de la filosofía de calidad.
 - Política de cero desviaciones.

Concluyo que para hacer más eficiente y rentable al fondo regional, es necesario.

- a) Fortalecer su estructura organizativa y administrativa en base a una visión y misión determinada por todos.
- b) Propiciar un ambiente de desarrollo humano y de crecimiento profesional.
- c) Generar procesos de planeación integrales.

La visión y misión propia bien definida por el fondo regional se debe enmarcar en la indispensabilidad entre las partes, esto es, el papel que desempeñan los indígenas en la organización del fondo regional es de trascendencia, pues solamente ellos pueden cumplir con la función que les corresponde, ya que los técnicos asesores del fondo, las dependencias involucradas directa o indirectamente en ellos, no pueden cumplir con el papel de los indígenas, ya que carecen de esa identidad que caracteriza a los grupos étnicos, tampoco son originarios de la región. De la misma manera el caso es el mismo con los técnicos asesores, son ellos quienes deben facilitar los trabajos de los indígenas a través de sus conocimientos técnicos y profesionales, los ciudadanos indígenas no lo pueden llevar a cabo, no porque no deban, sino porque hasta el momento carecen de los elementos técnicos necesarios; de igual forma la labor que realiza el Instituto Nacional Indigenista como instancia ejecutora del Programa de Fondos Regionales y por medio de su conducto se canalizan los recursos a los grupos y comunidades asociados al fondo regional, no puede ser sustituida y ejecutada por los campesinos, ni por los técnicos asesores del fondo, dado que no pueden cumplir con dos funciones a la vez: parte y juez.

Con el presente plan de trabajo se pretende que el fondo regional obedezca a los cuatro aspectos del funcionalismo:

- “1. “Búsqueda de Objetivos”, que revelaría que el sistema social sólo existe por relación a ciertas finalidades.
2. “Estabilidad Normativa”, que implica la aceptación por los miembros de la sociedad de un conjunto de valores comunes;
3. La “Integración” de los individuos del sistema social , que asegura la coordinación necesaria entre los diversos elementos de la sociedad, y
4. La “Adaptación” que permite al sistema responder a las dificultades de origen externo e interno.”⁴³

A partir de lo antecedido, el fondo regional visto como un pequeño sistema social, se subdividiría en subsistemas: sus políticas operativas y de funcionamiento correspondería a la *búsqueda de sus objetivos* tanto como programa social gubernamental como por si mismo; la estructura de los grupos y comunidades asociados a la *estabilidad normativa*; su estructura jurídica a través de su reglamento interno y su contraloría social a la *integración* y su estructura económica a la *adaptación*.

Considero que el fondo regional tiene los elementos esenciales para buscar un cambio de actitud, un cambio dirigido a mejorar, a crecer, a realizar las cosas con calidad, con espíritu de servicio, a ser ellos mismos. Estos elementos son:

- a) Compromiso hacia el trabajo por el personal técnico y por el equipo directivo.

⁴³ Ibidem p.p. 86-87

-
- b) Bien o mal, existe una identificación real de las comunidades indígenas con el fondo regional.
 - c) Existe recurso humano capaz y recurso financiero.

Al adoptar el fondo un nuevo esquema de trabajo, con o sin el Instituto Nacional Indigenista, se encamina a refuncionalizar su estructura propia y las actividades de cada una de las partes involucradas, donde se haga énfasis en la importancia que tiene para el bien del fondo, para su nueva visión y misión, el que cada cual realice bien desde el inicio lo que le corresponde, con compromiso, con calidad; teniendo claro que el dejar de realizar su función o hacer mal implica un estancamiento general.

En la adopción de cualquier de las dos propuestas realizadas en este trabajo o su adecuación, exige el establecimiento de una reingeniería de procesos, así cada una de las partes podrá realizar su función, sobre todo porque todos tendrán funciones claras y precisas. La reingeniería se entiende como comenzar de nuevo, hacer una limpieza, desde la definición de objetivos y metas (visión y misión), crear una estructura organizativa acorde a los objetivos, así como una estructura operativa para alcanzar las metas establecidas o que se establezcan, contar con las personas requeridas y necesarias para el desarrollo del trabajo, conocer las necesidades tecnología y equipo para el desempeño de las actividades, así como tener claro el papel de los asociados al fondo, y su participación activa en la nueva etapa del fondo regional.

Considero que una planeación activa e incluyente, permite a los participantes en el nuevo proceso del fondo, asimilarlo, hacerlo suyo, por lo tanto con mayores posibilidades de éxito, con grandes posibilidades de funcionar y responder a las necesidades reales de su población objetivo, así como de los cambios que se viven rápidamente en este nuevo esquema globalizador.

Sobre sale del trabajo realizado por el fondo, el logro de un alto reconocimiento en la región norte del Estado de México por la población objetivo, pero sobre todo por dependencias públicas, empresas particulares y organismos no gubernamentales, pudiéndose utilizar para acelerar el proceso de cambio del fondo, en materia de asesoría o de recursos de otras fuentes.

Tanto la Planeación vista a través del SNPD como el Funcionalismo enmarcan el desarrollo teórico de la presente investigación; el funcionalismo por la importancia queda a la interrelación de las funciones que deben de cumplir cada una de las partes que conforman el fondo regional "Rhayo Xhudí"; la planeación por ser la base metodológica para alcanzar un desarrollo armónico comunitario.

Con las propuestas planteadas en este trabajo no se pretende mejorar la operatividad del fondo regional Rhayo Xhudí de la noche a la mañana, sino como todo proceso es paulatino. Al igual que todo plan el presente se debe adecuar a las circunstancias existentes en el momento de su ejecución, por tanto es flexible, criticables, modificable o desechado por los integrantes de dicha organización. Sin embargo, pretende ser punto de partida para generar el cambio, para mejorar, para poseer una identidad y sentido propio.

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No.	Página
1. ¿Qué es el Fondo Regional?.....	50
2. ¿ Conoce al Consejo Directivo?.....	51
3. ¿ Para qué sirve el Fondo Regional?.....	51
4. La normatividad del fondo.....	51
5. ¿Qué son los delegados ante el fondo?.....	52
6. ¿Qué son los Vocales de Control y Vigilancia?.....	52
7. De los Delegados en los grupos.....	53
8. De los Delegados en Asamblea General de Delegados (AGD).....	53
9. ¿Quién es la máxima autoridad?.....	54
10. ¿Quién compone a la Asamblea General de Delegados (AGD).....	54
11. ¿Quién compone a la Asamblea General de Delegados (AGD).....	54
12. Participación en Asamblea General de Delegados (AGD).....	55
13. De la Contraloría Social.....	55
14. ¿Quién es la máxima autoridad del Fondo Regional (F.R.).....	56
15. ¿Quién representa al Fondo Regional.....	56
16. Funciones del consejo Directivo (C.D.).....	57
17. Del módulo de apoyo.....	57
18. Consejo consultivo.....	59
19. Reunión de grupos después de recibir el crédito.....	62
20. Participación por tipo de sexo en el Fondo Regional.....	63
21. Créditos según grupo de edad.....	63
22. Grado de parentesco entre socios del fondo Regional.....	64
23. Créditos según lengua Otomí.....	64
24. Créditos según actividad principal.....	64
25. Migración de los socios del Fondo Regional.....	65
26. Principales lugares a donde emigran.....	65
27. Autorización de proyectos según tipo de fuente.....	72
28. Forma de trabajo de los grupos y proyectos.....	82
29. Existencia de problemas al inicio de proyectos.....	82
30. Sobre capacitación.....	83
31. Control administrativo de los proyectos.....	83
32. Experiencia en la actividad antes del crédito.....	84
33. Estaban preparados los grupos para el proyecto.....	84
34. Puntos de vista antes de recibir el crédito.....	84
35. Forma de trabajo de los grupos y proyectos.....	85
36. Existencia de problemas al inicio de los proyectos.....	85
37. Capacitación recibida antes del crédito.....	85
38. Control de administrativo de los proyectos.....	86
39. Experiencia en la actividad antes del crédito.....	86
40. Problemas de mercado en el desarrollo de los proyectos.....	86
41. Migración de los socios del Fondo Regional.....	89
42. Situación operacional de los proyectos.....	89
43. Relación gastos e ingresos.....	89

44. Relación gastos e ingresos.....	90
45. Distribución del crédito antes de ejecutarlo.....	91
46. Origen del pago del proyecto.....	91
47. Proyectos según porcentaje de recuperación.....	91
48. Tipo y grado de beneficios generados de los proyectos.....	93
49. Impacto social de los proyectos.....	93
50. Impacto real de los proyectos.....	94
51. Gastos administrativos del Fondo Regional para seguimiento a proyectos	96

INDICE DE CUADROS.

Cuadro No.	Página
1. Comportamiento Histórico de la Población por Tipo de Sexo (1970-1995). Acambay.....	18
2. Participación de la Población Económicamente Activa por Tipo de Sector Económico (1990). Acambay.....	19
3. Comportamiento Histórico de la Población por Tipo de Sexo (1970-1995). Aculco.....	25
4. Participación de la Población Económicamente Activa por Tipo de Sector Económico (1990). Aculco.....	26
5. Comportamiento Histórico de la Población por Tipo de Sexo (1970-1995). Chapa de Mota.....	32
6. Participación de la Población Económicamente Activa por Tipo de Sector Económico (1990). Chapa de Mota.....	32

BIBLIOGRAFIA

Avila Martínez, Martín. "Programas operativos anuales para la unidad operativa tixmadeje". Editorial I.N.I., Acambay, México 1994 – 1997.

Ayuntamientos constitucionales de Acambay, Aculco y Chapa de mota. "Planes de desarrollo municipal 1994 –1996". Gobierno del estado de México. 1994

Ayuntamientos constitucionales de Acambay, Aculco y Chapa de mota. "Planes de desarrollo municipal 1997 –2000". Gobierno del estado de México. 1997

Congreso de la Unión. "Leyes y códigos de México, código civil para el estado de México". Editorial Porrúa, 58ª edición, México D.F. 1990.

Chaíng spag, chain. "Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos". Editorial Mc GrallHill, 3er edición, Santa Fe de Bogotá Colombia, 1995.

Charraga Hrnández, Guillermo. "Manual de formulación y evaluación de proyectos". Fonaes – Sedesol, México D.F., 1993

Don Martindale. La Teoría Sociológica: Naturaleza y Escuelas. Editorial Aguilar, Madrid, 1968.

Fondos Regionales de Solidaridad. "¿Cómo manejar los recursos federales de los fondos?", Editorial Sedesol –ini, México D.F., 1994.

Fondos Regionales de Solidaridad. "¿Qué es el autodiagnóstico?". Editorial Sedesol – ini, México D.F., 1994.

Fougeyrollas Pierre. Ciencias Sociales y Marxismo. Fondo de Cultura Económica, México, D.F. 1981.

Gaspar Sampayo, Domingo. Monografía municipal de Aculco. Gobierno del Estado de México, 1985.

Gaspar Sampayo, Domingo. Monografía municipal de Acambay. Gobierno del Estado de México, 1985.

Gaspar Sampayo, Domingo. Monografía municipal de Chapa de Mota. Gobierno del Estado de México, 1985.

Gobierno del Estado. Panorámica económico – social del Estado de México. Toluca, México, 1993.

INI – CIMO. Taller de formación de promotores – consultores. Editorial INI, Atlacomulco México, 1996.

Instituto Nacional Indigenista. INI 40 años después. Editorial INI, México D.F., 1990.

Instituto Nacional Indigenista. Programa Nacional de desarrollo de los pueblos indígenas 1991 – 1994. Editorial INI, México D.F., 1990.

Instituto Nacional Indigenista. Manual de operación de los fondos regionales de solidaridad para el desarrollo de los pueblos indígenas. Editorial Sedesol – ini, México D.F. 1994.

Instituto Nacional Indigenista. Los Otomíes del Estado de México. Editorial INI, México D.F., 1994.

Jiménez Blanco, José. Teoría Sociológica Contemporánea. Edit. Tecnos, Madrid, 1978.

Mercado Garza, Ario. Manual de técnicas de investigación. Editorial colegio de México, 3ra. Edición, México D.F., 1981.

Miragem, Samuel. Elaboración de proyectos de desarrollo agropecuario. Editorial Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura, San José de Costa Rica, 1984.

Muñoz Rodríguez, Manrubio. Visión y misión agroempresarial. Universidad Autónoma de Chapingo.

Padilla Nieto, Alejandro. Sociología de las organizaciones. UNAM – Enep Aragón, México, 1989.

Pick De Neiss, Susan. Cómo investigar en ciencias sociales. Editorial Trillas, México D.F., 1994

Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de desarrollo 1995-2000. México, D.F. 1995.

Pozas Ricardo y H. De Pozas, Isabel. Los indios en las clases sociales de México. Editorial Siglo XXI, décima novena edición, México D.F., 1998

Pozas Ricardo. Guía general cualitativa para la investigación acción. Editorial UNAM, facultad de ciencias políticas y sociales, México, 1989.

Procuraduría Agraria. Figuras jurídicas para la producción rural. México, D.F., 1993.

Programa Nacional de Solidaridad. Guías de solidaridad para fondos regionales. Sedesol, México D.F., 1992.

Ritzer George. La Teoría Sociológica Contemporánea. Mg Graw-Hill, Madrid, 1993.

Sandoval Forero, Eduardo. Familia indígena y unidad domestica: los Otomíes del Estado de México. Toluca, Estado de México, 1994.

SARH – IINCA RURAL – PNUD – FAO. Desarrollo rural y capacitación: una propuesta metodológica alternativa. México, D.F. 1982

Secretaría de Desarrollo Social. La concepción de la capacitación en el proceso de planeación participativa. Sedesol, México D.F. 1992.

Secretaría del trabajo – Consejo estatal de productividad y competitividad. SIC – Sistema integral de calidad. Editorial gobierno del estado de México, compilación, 1997.

Sedesol – INI – Inca Rural. ¿Qué es un grupo?. Editorial INI, México D.F. 1994.

S.P.P. Antología de la planeación en México 1917-1985. México, D.F. 1990.

Timasheff S., Nicholas. La teoría sociológica. Editorial fondo de cultura económica, México D.F., 1983.

Urrieta Campos, José. Metodología para la identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos con participación de la comunidad. SARH – INCA RURAL – PNUD – FAO .México D.F.,1981.

Zedillo Ponce de León, Ernesto. Plan Nacional de Desarrollo 1994 –2000, Secretaría de Gobernación, México D.F., 1994.

Zuñiga Marín, Mario. Planeación estratégica participativa. Editorial INI, noviembre de 1998.

Zuñiga Marín, Mario. Seminario de Desarrollo Organizacional. Editorial INI, Toluca, México, 1999.

Zuñiga Marín, Mario. Seminario de Reingeniería, editorial Ini, Toluca, 1999.

GLOSARIO

INDIGENA: De acuerdo con Guillermo Bonfil Batalla "el indio no se define por una serie de rasgos culturales externos que lo hacen diferente ante los ojos de los extraños (la indumentaria, la lengua, la alimentación, etc.); se define por pertenecer a una colectividad más organizada (un grupo, una sociedad, un pueblo) que posee una herencia cultural propia que ha sido forjada y transformada históricamente, por generaciones sucesivas; con relación a esa cultura, se sabe y se siente indígena".

CULTURA: Es un complejo que comprende conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades y usanzas adquiridas por el hombre en cuanto que es miembro de una sociedad.

Todas las culturas deben adaptar no sólo al ambiente físico y social, sino a nuevos factores de naturaleza cultural, como son las innovaciones técnicas, la introducción de ideas nuevas, las tensiones subculturales, la difusión de elementos normativos, etc. Por todo esto, todas las culturas sufren cambios, aunque algunas veces creemos que no.

Cuanto más rígida es una cultura, cuanto más incapaz es de asimilar o enfrentarse con el cambio, menos posibilidades tendrá de sobrevivencia fuera del aislamiento", según Siner Salvador en su libro La cultura y el proceso de socialización.

ACULTURACION: Pozas Ricardo, señala que es un proceso de cambio que resulta de la interacción y de relaciones entre dos grupos de diferente cultura y distinta condición social, que han tenido que vivir juntos largo tiempo.

COMUNIDAD: Es la unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función común, conciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interactúa más intensamente entre sí que en otro contexto. (Ander Egg)

COMUNIDAD INDIGENA: "Los pueblos indios, como cualquier pueblo en cualquier lugar y momento, provienen de una historia particular, propia. A lo largo de esa historia, milenaria en muchos casos, cada generación transmite a las siguientes un legado que es su cultura. La cultura abarca elementos muy diversos: incluye objetos y bienes materiales que ese sistema social organizado que aquí denominamos pueblo, considera suyos; un territorio y los recursos naturales que tiene, las habitaciones, los espacios y edificios públicos, las instalaciones productivas y ceremoniales, los sitios sagrados, el lugar donde están enterrados los muertos, los instrumentos de trabajo y los objetos que enmarcan y hacen posible la vida cotidiana; en fin todo el repertorio material que ha sido inventado o adoptado al paso del tiempo y que consideramos nuestro, de nosotros.

Se transmiten también, como parte de la cultura que se hereda, las formas de organización social: qué deberes y qué derechos se tienen que observar entre los

miembros de una familia, en la comunidad, en el pueblo y su conjunto; cómo solicitar la colaboración de los demás y cómo retribuirla; a quién acudir en busca de orientación, decisión o remedio. Todo lo anterior lleva a otro campo: los conocimientos que se heredan. Aprendemos a hacer las cosas, a trabajar en lo que aquí se trabaja, a interpretar la naturaleza y sus signos, a encontrar los caminos para enfrentar los problemas, a nombrar las cosas. Y, junto con esto recibimos también valores: lo que es bueno y lo que es malo, lo que es deseable y lo que no lo es, lo permitido y lo prohibido, lo que debe ser, el valor relativo de los actos y las cosas. Y una generación transmite a otra los códigos que le permiten comunicarse y entenderse entre sí: un idioma que expresa además la peculiar visión del mundo, el pensamiento creado por el grupo a lo largo de su historia;... Y, más en el fondo se trasmite también como parte de la cultura un abanico de sentimientos que nos hacen participar, aceptar, creer, sin el cual y por su correspondencia con el de los demás miembros del grupo, sería imposible la relación personal y el esfuerzo conjunto. Tal es la cultura, la que cada nueva generación recibe, enriquecida por el esfuerzo y la imaginación de los mayores, en la que se forma y a su vez enriquece"⁴⁴

DIAGNOSTICO: Procedimiento por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas que afectan al aspecto, sector o situación de la realidad social que es motivo de estudio-investigación en virtud de la programación y realización de una acción.

PROYECTO DE PRODUCTIVO: La célula de la planeación microregional es el proyecto de inversión, se le considera como una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social, implicando desde el punto de vista económico, la proposición para producir algún bien o prestar algún servicio, con el empleo de una técnica y finalidad de obtener un determinado resultado o ventaja económica o social.

En la preparación de cada uno de los proyectos de inversión deben complementarse todas las fases del estudio correspondiente, cabe recordar que, dado que los programas y los proyectos se examinarán en diferentes niveles de decisión, los proyectos deberán contener todos los estudios necesarios para ser juzgados, evaluados y aprobados.

PROGRAMAS: Según Nassir Sapag Chain en su libro Evaluación de Proyectos "son instrumentos destinados a cumplir los objetivos y metas trazados por medio de la integración de un conjunto de esfuerzos humanos, materiales y financieros que se les asignan en un período determinado.

PLAN: Es el documento en el cual se plasman de manera clara y precisa los objetivos generales de la economía, la contribución que se espera de cada sector, las políticas que deben seguir, la estrategia, los recursos disponibles para inversión (internos y externos), la participación estimada del sector privado, las inversiones autónomas y otros.

⁴⁴ Bonfil Batalla, Guillermo. México Profundo. México, D.F. 1994, Edit. Diana, p.p. 46-48

PLANIFICACION: Proceso permanente dentro del cual, precisando objetivos, se elaboran planes y programas, se ejecutan las acciones y se evalúan los resultados en un período de tiempo dado. (Escalante)

DESARROLLO: Equipamiento técnico, civilización y desenvolvimiento económico y, en lo espiritual implica evolución cultural, desenvolvimiento de la organización social y ampliación de los horizontes científicos, filosófico, artístico, etcétera. (Escalante)

ENCUESTA TIPO S04G

Municipio: _____ Localidad: _____ Fecha: _____

1.- Qué tramites realizo su grupo para poder ser apoyado por el fondo regional Rhayo Xhudi?

2.- De manera general explique los pasos que se siguen para ser apoyado por el fondo regional?

3.- Con quién llegó en el fondo regional para realizar sus tramites?

4.- Qué papeles lleno o realizó?

5.- Quién aprobó su proyecto?

6.- Qué propondría para mejorar el proceso de dictaminación?

ENCUESTA TIPO S04G

Municipio: Acac Localidad: El Nogate Fecha: 13/01/98 H.

1.- Qué tramites realizo su grupo para poder ser apoyado por el fondo regional Rhayo Xhudi?

2.- De manera general explique los pasos que se siguen para ser apoyado por el fondo regional?

3.- Con quién llego en el fondo regional para realizar sus tramites?

4.- Qué papeles lleno o realizo?

5.- Quién aprobó su proyecto?

6.- Qué propondría para mejorar el proceso de dictaminación?

ENCUESTA TIPO No. 06

FECHA: _____

Para llegar a obtener el título de licenciatura en la carrera de "Planificación para el desarrollo agropecuario" es necesario realizar un trabajo de Investigación, en este caso se realiza un estudio sobre la operación del fondo regional "Rhayo xhudi", por lo tanto le agradecería el poder contestar las siguientes preguntas, debido a que es muy importante su punto de vista.

MUNICIPIO A CARGO: _____

1.- ¿Qué entiende por Modulo de Apoyo?

2.- ¿ Usted forma parte del modulo de apoyo?

SI () NO () NO SABE ()

3.- ¿Sabe cuáles son sus funciones como modulo de apoyo en el fondo regional?

SI () NO ()

4.- ¿ Cree que están bien definidas las funciones del personal técnico?

SI () NO ()

5.- ¿Crees que debe de haber una redefinición o definición de funciones para los técnicos?

SI () NO ()

6.- ¿De quién debe de ser su jefe inmediato del personal del modulo de apoyo?

7.- De las actividades siguientes señala en cuales has venido participando?

- | | | |
|---|--------|--------|
| * Asesorar a las organizaciones y comunidades indígenas | SI () | NO () |
| * Asesorar al Consejo Directivo en aspectos de evaluación y seguimiento periódico de proyectos. | SI () | NO () |
| * Asesorar y apoyar al Consejo Directivo y organizaciones socias en la implementación de mecanismos para recuperar oportunamente. | SI () | NO () |
| * Apoyar al consejo directivo en la gestión de recursos. | SI () | NO () |
| * Asesorar al consejo directivo en la elaboración de informes y reportes dirigidos a la asamblea general y al INI | SI () | NO () |
| * Informar a la asamblea general de delegados el avance de su programa de trabajo. | SI () | NO () |
| * Brindar apoyo metodológico y logístico en reuniones de asamblea general de delegados y de consejo directivo. | SI () | NO () |

!! GRACIAS !!

ENCUESTA TIPO S03T

- 1.- Cómo se empiezan a organizar los grupos, antes de solicitar el apoyo crédito al fondo?

- 2.- Aparte de solicitar el crédito, existe otra causa que mueva a los individuos a integrarse en grupo?

- 3.- Cuáles son las principales características en materia de organización de los grupos asociados al fondo?

- 4.- Sabe cuál es la concepción de los miembros de los grupos acerca del concepto de organización?

- 5.- Los miembros de los grupos trasladan características o formas de organización comunitaria tradicional a la organización interna del grupo?.

- 6.- Qué problemas detecta usted que limiten una adecuada organización de los miembros del grupo ?.

- 7.- Qué cree que necesitan los grupos para mejorar su organización ?

- 8.- Incide la organización y forma operativa del fondo regional Rhayo Xhudí con el grado de organización de los grupos?

- 9.- Qué medidas o líneas de acción según usted se deberían de seguir para mejorar la organización de los grupos`.

- 10.- Cree que afecte el grado de organización del grupo con el éxito de un proyecto y con el desarrollo del fondo? Si _____, No _____.

ENCUESTA TIPO S03G

Municipio: _____ Localidad: _____

I.- Datos generales.

1.- Cuántos integran al grupo actualmente? Hombres _____ Mujeres _____

2.- Cuántos saben leer? Hombres _____ Mujeres _____

3.- Cuántos saben escribir? Hombres _____ Mujeres _____

4.- Cuántos años tiene cada uno?

18 a 20 _____; 21 a 25 _____; 26 a 30 _____; 31 a 35 _____; 36 a 40 _____; 41 a 45 _____;

46 a 50 _____; mas de 51 _____.

5.- Cuántos son casados? _____ ¿Cuántos hijos tienen? _____

6.- Cuántos son familiares? _____

7.- Cuántos hablan otomí? _____

8.- Cuántos tienen casa propia? _____

9.- Cuántos tienen automóvil? _____

10.- A que se dedican? _____

11.- Cuántos trabajan fuera de su municipio? _____

12.- En qué trabajan a fuera de su municipio? _____

II.- Datos específicos.

1.- Cómo se enteraron del fondo regional?

2.- Cómo empezaron a organizarse para formar el grupo?

ENCUESTA TIPO S04T

Municipio: _____ Localidad: _____ Fecha: _____

1.- Cuáles son los pasos que tienen que seguir los grupos hasta la dictaminación de sus proyectos?

2.- Qué requisitos debe cumplir un grupo para poder ser financiado su proyecto?

3.- El proceso que deben seguir los grupos siempre se cumple? Si _____, No _____

4.- Cree que éste proceso es el indicado? Si _____, No _____

5.- Es funcional el proceso? Si _____, No _____

6.- Quién dictamina las solicitudes ?

7.- Cómo se dictaminan las solicitudes?

8.- Quién debe dar la aprobación o rechazo final de las solicitudes?

9.- Quién realmente aprueba o rechaza las solicitudes de apoyo?

10.- Existen documentos anexos o externos que sirven para la dictaminación de las solicitudes?

Si _____, No _____.

* Cómo cuáles? _____

* En qué consisten? _____

* Quién los realiza? _____

11.- Según usted qué le hace falta o que le sobra al proceso de dictaminación?

ENCUESTA TIPO S04G

Municipio: _____ Localidad: _____ Fecha: _____

1.- Qué tramites realizo su grupo para poder ser apoyado por el fondo regional Rhayo Xhudi?

2.- De manera general expliqué los pasos que se siguen para ser apoyado por el fondo regional?

3.- Con quién llego en el fondo regional para realizar sus tramites?

4.- Qué papeles lleno o realizo?

5.- Quién aprobó su proyecto?

6.- Qué propondría para mejorar el proceso de dictaminación?

ENCUESTA TIPO S05G

PROYECTOS QUE OPERAN.

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- En qué fecha recibieron el financiamiento? _____

2.- Cómo empezaron a trabajar?

3.- Qué problemas tuvieron entre ustedes al inicio?

4.- Qué problemas tuvieron con el proyecto? _____

5.- Cómo han resuelto sus problemas?

6.- Han recibido capacitación? Si _____, No _____
Sobre qué? _____

7.- Les ha servido la capacitación ? Si _____, No _____

8.- Han conseguido crédito para el proyecto por otro lado? Si _____, No _____

9.- Han conseguido ampliación del crédito con el fondo regional? Si _____, No _____

10.- Han puesto dinero de su bolsa para el proyecto? Si _____, No _____

11.- Cómo están organizados en el trabajo del proyecto?

12.- Cuentan con un reglamento entre ustedes? Si _____, No _____

13.- Cuántos miembros había cuando recibieron el crédito? _____

14.- Cuántos miembros existen actualmente? _____

15.- Llevan un control de sus gastos ? Si _____, No _____

16.- Llevan un control de sus ingresos? Si _____, No _____

17.- Llevan un control de las operaciones del proyecto (Hás. Trabajadas, No. de cabezas, Producción leche)

Si _____, No _____

ENCUESTA TIPO S05G

PROYECTOS QUE NO OPERAN.

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- Cuánto tiempo trabajo el proyecto? _____

2.- Tuvieron problemas entre los socios? Si _____, No _____

3.- Antes de el proyecto ya sabían acerca de esta actividad? Si _____, No _____

4.- Recibieron capacitación Antes del proyecto? Si _____, No _____

5.- En la práctica con su proyecto, les sirvió la capacitación? Si _____, No _____

6.- Cuáles creen que fueron los principales problemas por lo que fracasó el proyecto?

7.- Cuándo recibieron el apoyo, cuántos integrantes eran? _____

8.- Cuándo dejó de operar el proyecto, cuántos socios eran? _____

9.- Cómo estaban organizados para trabajar?

10.- Existía un reglamento en el grupo? Si _____, No _____

11.- Los socios tenían tiempo para atender el proyecto? Si _____, No _____

12.- Llevan un control de sus gastos? Si _____, No _____

13.- Llevan un control de sus ingresos? Si _____, No _____

14.- Llevan un control de las operaciones del proyecto (Has., Trabajadas, No. de cabezas, Producción leche)

Si _____, No _____

15.- Sabían a quien venderle o trabajarle? Si _____, No _____

ENCUESTA TIPO S06G

PROYECTOS PAGADOS.

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- Del grupo cuantos miembros trabajan a fuera de la comunidad? _____

En qué ciudad _____, Qué tipo de trabajo _____

2.- Desde que empezó a funcionar el proyecto hasta el momento en que terminaron de pagar lo , siempre estuvo operando?

Si _____, No _____

3.- El crédito del proyecto esta dividido en cada uno de los socios a través de pagares?

Si _____, No _____

4.- Cada quien abonó al proyecto para sacar sus pagarés ?

Si _____, No _____

5.- El dinero con que se pago el proyecto, fue generado por el propio proyecto?

Si _____, No _____

6.- Del total del pago del proyecto, aproximadamente cuánto fue generado por el proyecto?

100 % _____, 80 % _____, 60 % _____, 40 % _____ 20 % _____ 10 % _____, otro _____

7.- Los gastos del proyecto fueron más que los ingresos ?

Si _____, No _____

;; GRACIAS !!

ENCUESTA TIPO S06G

PNP.

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- Del grupo cuantos integrantes trabajan fuera del municipio?

2.- En qué lugar o ciudad?

3.- En qué tipo de trabajo?

4.- Esta en operación el proyecto?

Si _____, No _____

5.- Los gastos del proyecto han sido más que los ingresos ?

Si _____, No _____

6.- Cuáles han sido los principales problemas por los que han pasado y por lo cuál no han podido pagar al fondo regional?

ENCUESTA TIPO S07G

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- Con el proyecto ha tenido ?

	Si	No
Más dinero	_____	_____
Más alimentos	_____	_____
Más cosas en su casa	_____	_____
Más animales	_____	_____
Más implementos	_____	_____
Más herramienta	_____	_____
Otras cosas	_____	_____ Cuáles _____

2.- Con el proyecto ha tenido problemas con sus vecinos?

Si _____, No _____

3.- Con el proyecto ha tenido problemas con sus familiares?

Si _____, No _____

4.- Ahora con el proyecto como ven a su grupo sus vecinos?

Bien _____, Mal _____, Regular _____

5.- Con el proyecto ha tenido más beneficios o más problemas o esta igual?

Beneficios _____ Problemas _____ Igual _____

ENCUESTA TIPO S08G

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- Cómo ha sido distribuido el recurso financiero?

2.- Qué políticas se consideran para realizar esa distribución?

3.- Quiénes deciden el manejo del recurso?

4.- El fondo ha gestionado por su cuenta recursos? Si _____, No _____

5.- A través del INI se han canalizado todos los recursos que han llegado al fondo regional?

Si _____, No _____

6.- Del total de recursos que maneja el fondo regional, qué porcentaje es afondo perdido u cuánto es recuperable? Fondo perdido _____, Recuperable _____

7.- Se tiene detectado y ubicado en donde esta todo el recurso qué ha llegado al fondo regional?

Si _____, No _____

8.- Se tiene control sobre los proyectos?

Si _____, No _____

9.- Han estimado cuánto gastan en el seguimiento de proyectos mensual?

Si _____, No _____

10.- Estiman cuánto recuperan cada mes?

Si _____, No _____

11.- La contabilidad del fondo esta clara ? Si _____, No _____

12.- Qué problemas tiene el área contable?

13.- Tiene problemas la comisión financiera acerca del movimiento de recursos del fondo? Si _____, No _____

ENCUESTA TIPO S09G

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- El fondo regional cuenta con un plan de trabajo propio?

Si _____, No _____

2.- Se ejecuta el plan?

Si _____, No _____

3.- Saben cuál es su objetivo principal como fondo regional "Rhayo Xhudi"?

Si _____, No _____

4.- Saben cómo van a cumplir ese objetivo?

Si _____, No _____

5.- El fondo regional tiene metas definidas?

Si _____, No _____

6.- Saben qué técnicas aplicar para alcanzar sus metas y objetivos?

Si _____, No _____

7.- La operación actual del fondo responde a las necesidades reales del mismo?

Si _____, No _____

8.- Quienes participan en la elaboración del Programa Operativo Anual?

9.- El POA responde a las necesidades del fondo regional o del INI?

Rhayo Xhudi _____, I.N.I. _____

10.- Realmente se aplica en la práctica El POA?

11.- Cree que el fondo ha operado bien con el tipo de planeación y ejecución ?

Si _____, No _____

12.- Es necesario un plan definido, propio y hecho por las partes que componen al fondo?

Si _____, No _____

ENCUESTA TIPO S010G

Fecha: _____

Municipio: _____ Localidad: _____ Tipo: _____

1.- Cuáles son las características principales de las comunidades en cuestión de organización?

2.- En qué actividades de la comunidad participa la mayoría de la gente?

3.- Quién establece esas actividades?

4.- En esas actividades cómo es la participación de la gente?

5.- Cuáles son las características principales de la organización del fondo regional?

6.- Cuáles cree que sean las principales causas por que la gente no participa del todo con el fondo?
