



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**LA INTERVENCIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA**  
**PARTICIPACIÓN COMUNITARIA: EL CASO DEL PROYECTO NAJHE EN EL**  
**ESTADO DE MÉXICO.**

**TESIS**  
**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**  
**MAESTRÍA EN ESTUDIOS POLÍTICOS Y SOCIALES**

**PRESENTA:**  
**REBECA MORFÍN OLEA**

**TUTORA PRINCIPAL**  
**ALMA ESTELA MARTÍNEZ BORREGO**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES**

**MÉXICO, D. F. OCTUBRE 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# Índice

Introducción .....	4
Metodología.....	9
<b>Capítulo I. Intervención Social Comunitaria (ISC), desarrollo territorial, local y endógeno; conceptos básicos hacia la concepción de la Participación Comunitaria.</b>	<b>13</b>
1- ¿Qué es la Intervención Social Comunitaria?.....	13
2. La Intervención Social Comunitaria (ISC) y el Desarrollo Rural.....	21
3. La metodología de la ISC para el desarrollo.....	26
<b>Capítulo II. El municipio de San Felipe del Progreso.</b>	<b>34</b>
1. Breves antecedentes Históricos.....	34
2. El Movimiento Indígena Mazahua.....	37
3. Delimitación y estructura territorial.....	40
4. Datos Fisiográficos.....	41
5. Antecedentes ambientales y económicos .....	44
6. Datos de la Población.....	44
6.1 Población Rural .....	45
6.2 Actividades Económicas del Municipio .....	46
6.3 Vivienda .....	49
6.4 Agua Potable .....	50
6.5 Desechos Sólidos.....	50
6.6 Panteones.....	51
6.7 Comunicaciones y Transporte.....	52
6.8 Etnicidad .....	53
6.9 Migración .....	53
6.10 Educación y Cultura.....	54
6.11 Deportes y recreación.....	56
6.12 Salud.....	57
6.13 Seguridad Pública .....	60
6.14 Sociedad civil .....	63
<b>Capítulo III. Visión Mundial y el Proyecto Najhe: La participación e interacción del equipo técnico/ equipo interventor con los representantes y miembros de las comunidades.</b>	<b>66</b>
1. Visión Mundial y el Programa Najhe .....	70
2. El programa Najhe .....	74
3. El proceso de rediseño.....	81
<b>Capítulo IV. Hallazgos sobre los factores que obstaculizan o fomentan la participación comunitaria durante un proceso de intervención social comunitaria en 6 comunidades de San Felipe del Progreso: la participación comunitaria en el PDA Najhé.</b>	<b>115</b>
1. El proceso de intervención para el desarrollo y la relación participativa entre Visión Mundial México y las comunidades de San Felipe del Progreso, a través de Najhe. ....	119
2. La relación al interior de la organización (Najhe.VMM.WV), y cómo obstaculiza la participación comunitaria en las comunidades de San Felipe del Progreso.....	133

3. La relación participativa comunitaria con respecto al contexto socioeconómico y cultural, y cómo éste influye en los procesos de participación comunitaria para el desarrollo local en una intervención de VM. .....	145
4. Tipos e liderazgo y el caso Mesa del Agüita.....	158
<b>Conclusiones.....</b>	<b>173</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>180</b>

## Introducción

El presente trabajo pretende estudiar el proceso de Intervención Social Comunitaria (ISC) para el desarrollo rural, que se ha llevado a cabo en el municipio de San Felipe del Progreso, a través del programa conocido como Najhe instrumentado por la ONG Visión Mundial sede México. Además, pretende analizar los factores y elementos que han influido en la promoción u obstaculización de la participación comunitaria para el logro del desarrollo mencionado.

La ISC es el proceso a través del cual un grupo específico de interventores pretende incidir en una circunstancia que está determinada por diferentes actores sociales, en contextos socioeconómicos, históricos y culturales específicos que dan cuenta de una desarticulación o exclusión social que imposibilita el desarrollo y reproducción de un determinado grupo. Uno de los requisitos básicos que señala la ISC es la necesaria participación comunitaria durante el proceso de diagnóstico y gestión de programas para procurar resultados favorables, entendiendo que no es posible lograr cambios significativos en una comunidad si es que dicho factor de participación no se cumple. Otro importante elemento a considerar es que la ISC debe de ser abordada a través de un equipo interventor y no solamente por una persona, esto con el fin de crear aportes multidisciplinarios y fuertes vínculos en la interacción social con la comunidad.

La ISC puede ser llevada a cabo tanto por instituciones gubernamentales como por organizaciones no gubernamentales (ONGs), como es el caso que estudiaremos aquí, ya que el proyecto Najhe es desarrollado por Visión Mundial México (VMM), la cual forma parte de la ONG internacional denominada World Vision (WV) que comenzó a trabajar en nuestro país hace 30 años y su enfoque era meramente asistencialista. Dicha organización tiene como prioridad la protección de los derechos de niños, niñas y jóvenes de una localidad, a través de diferentes tipos de programas (educativos, de salud, recreativos, etc.), por otro lado, la organización intenta también satisfacer algunas necesidades y enfrentar problemáticas sociales a las cuales está sujeta la comunidad. La base de su trabajo se sostiene en principios evangélicos, aunque hoy en el discurso se plantea que actualmente esa base ha quedado atrás.

Desde hace aproximadamente 15 años, la organización se ha enfrentado a un proceso complejo al cambiar la estructura asistencialista y tratar de construir, como organismo, un enfoque hacia procesos de desarrollo local y endógeno, así como de desarrollo de capacidades,

en dónde se requiere de una participación social activa y profunda, para procurar y mantener cambios sustentables, que mejoren la calidad de vida de las comunidades.

El desarrollo rural como categoría de análisis y los programas que se han implementado para lograrlo han sido estudiados ampliamente en nuestro país, y se ha documentado la existencia de muchos casos en los cuales el tipo de intervenciones realizadas en una comunidad, propician rupturas y rara vez aportan las herramientas necesarias para constituir un verdadero desarrollo. Este problema de aplicación encuentra una de sus causas en la forma en que se han llevado a cabo las más de las veces los programas federales y de las ONGs para llevar la ayuda al campo, que es preciso decirlo, han sido cada vez más escasos durante los últimos 25 años.

Si tomamos en cuenta que una de las necesidades perentorias de la ciencia mexicana es proponer alternativas para el logro de una mejora en la calidad de vida de la población mexicana, es posible justificar la investigación científica en campos de trabajo que son destinados al desarrollo social y a la prosperidad social. Existen diversas críticas en México a los programas sociales gubernamentales, así como, a los de las ONGs, debido a que en su concepción e implementación reflejan una perspectiva principalmente asistencial, y más que propiciar un desarrollo, parecieran manejarse muchas veces con fines partidistas y políticos, haciendo muy poco por resolver los grandes problemas que aquejan a la población, entre ellos, el de la pobreza de la gran mayoría de los habitantes rurales.

Según el Comité Técnico para la Medición de la Pobreza, “Más del 57% de la población rural mexicana vive en pobreza, poco más de 22 y medio millones de habitantes en el año 2004 padecían lo que se denomina pobreza de patrimonio (esto significa que no les alcanza para el consumo básico: alimentación, educación, salud, vestido, calzado, vivienda y transporte público) quedando en el extremo negativo, poco más de 27%, casi 11 millones, que están en la pobreza extrema o alimentaria, es decir no les alcanza para comer.” (García, 2007:5)

Por su parte, en un artículo publicado en la revista *Contralínea* en 2007 citado por Erika Ramírez (2009:1), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) operó únicamente para el Programa de Desarrollo en Microrregiones un total de 1 mil 17 millones 26 mil 500 pesos, dicho programa fue reprobado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) y la Auditoría Superior de la Federación (ASF). La FAO destacó que tanto las Reglas de Operación y la Matriz del Marco Lógico, que corresponden a las referencias para la asignación del presupuesto, han arrojado resultados

inconsistentes que muestran que su manejo no ha sido útil en la toma de decisiones para combatir la pobreza. (Ramírez, E., 2009:1).

Lo anterior es sólo un ejemplo de la cantidad de dinero federal que se destina al desarrollo social y que eventualmente carece de bases y procesos metodológicos que propicien resultados satisfactorios. Asimismo, diversos organismos no gubernamentales emplean diversas herramientas y metodologías que pretenden combatir la pobreza y la exclusión social en México, sin embargo, muchas de ellas consisten en programas internacionales que al ser aplicados en una localidad específica no resultan ser tan efectivos como originalmente se concibieron. Una de las grandes críticas a los programas de desarrollo llevados a cabo es la carencia de un diagnóstico y evaluación de las localidades a desarrollar, que de alguna manera permitan al equipo interventor, construir un escenario de intervención a través del cual se vinculen las necesidades básicas de los habitantes, así como sus capacidades potenciales para producir resoluciones favorables.

El concepto de desarrollo, aunque ha sido estudiado a profundidad, concibe formas multidisciplinarias para actuar y diversas características que habría que seguir rígidamente. Así, el desarrollo concibe desde su raíz una utopía, en tanto denota particularidades ideales para una población, es decir, ideológicamente representa aquello que se debiera cambiar y transformar para mejorar la calidad de vida de una comunidad.

En la etapa de posguerra, el desarrollo se relacionó íntimamente con la concepción de hecho económico, dando lugar a una “Economía del Desarrollo” y con ella a una “Teoría del Desarrollo”. Con el paso del tiempo, y a través de diferentes formas de incidir en las sociedades en busca del desarrollo de las mismas, el concepto se ha vuelto mucho más amplio llegando incluso a la denominación de desarrollo humano, mismo que considera diversas categorías subjetivas como elementos que constituyen una calidad de vida para la sociedad. De esta manera, se refleja la necesidad de abordarlo de forma interdisciplinaria y no sólo desde una perspectiva económica. Una de sus mayores fortalezas es al mismo tiempo, una de sus mayores debilidades, ya que abarca diversos significados y puede propiciar un abordaje mucho más complementario, pero también su cualidad multidisciplinaria puede propiciar confusión y una implementación pobre con consecuencias irreversibles.

El presente estudio hace una integración de los enfoques del desarrollo territorial, local y endógeno, y la perspectiva de la Intervención Social Comunitaria para construir un marco que esté ligado al desarrollo humano de una sociedad, evitando caer en dichas confusiones y,

por el contrario, complementando los diversos enfoques para mirar una realidad por definición compleja. Así, el desarrollo territorial, local y endógeno complementa el abordaje para el desarrollo humano de una comunidad en tanto se concibe un territorio con dinámicas y flujos que van de lo local a lo global, y sobre el cual se intentan generar procesos endógenos de desarrollo.

La ISC es una herramienta de aplicación de dichas teorías, y la presente investigación la considera como idónea, ya que se busca un tipo de desarrollo vinculado con la idea del desarrollo humano que tiene su base en la participación de las comunidades para su logro, y que rebasa las perspectivas asistencialistas o religiosas en el sentido de dádivas, que permean hoy a las intervenciones llevadas a cabo en el medio rural.

Por lo anterior, este trabajo busca dar cuenta de los principales factores que pueden obstaculizar la participación comunitaria para que el desarrollo rural se vea desfavorecido, o por el contrario, produzca resultados satisfactorios para la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Es preciso conocer y analizar las formas en las que actualmente pretendemos desarrollar el país, investigar este caso de intervención social para el desarrollo nos permite observar y comprender un proceso desde la realidad mexicana y las implicaciones que esto ha traído para los procesos de participación y organización comunitaria, y consecuentemente, para la sostenibilidad de los cambios.

El interés principal de esta investigación es poder crear un análisis profundo en torno al proceso de ISC en zonas rurales del país, que evidencie aquellas problemáticas a las que se enfrenta, así como a sus posibles potencialidades. Es una apuesta por el trabajo metodológico y práctico para contribuir al desarrollo de manera más efectiva y aminorando aquellas consecuencias desfavorables que una intervención insuficiente puede ocasionar.

De ahí que la pregunta general de investigación fue ¿De qué forma, Visión Mundial México, a través de sus intervenciones para el desarrollo de capacidades, fomenta u obstaculiza la participación y organización social de las comunidades hacia la gestión de recursos para el logro de un desarrollo sostenible?, en donde el objetivo principal fue identificar cuáles son los procesos que enmarcan lo anterior, y de ahí se desprendió la hipótesis que guió el trabajo: La Intervención Social Comunitaria facilita el proceso de gestionar sus proyectos de desarrollo comunitario y sostenible para una comunidad a través del fomento a la participación y la organización social de una comunidad; o por el contrario, dificulta el proceso de gestión de

recursos hacia un desarrollo sostenible y comunitario cuando obstaculiza la participación y organización de las comunidades.

Como hipótesis secundarias se plantearon las siguientes:

a) La ISC fomenta la participación comunitaria a través de actividades en las que los miembros de la comunidad reconocen y exteriorizan sus necesidades y problemáticas en conjunto, o por el contrario, la obstaculiza, al propiciar un ambiente en dónde no se toman en cuenta de las opiniones de los miembros de las comunidades.

b) La ISC fomenta la participación comunitaria a través de actividades en las que los miembros de las comunidades analizan las problemáticas, o por el contrario la obstaculiza, si el saber tiende a permanecer centralizado o superficial.

c) La ISC fomenta la participación comunitaria a través de la promoción y vinculación de relaciones solidarias entre los miembros de la comunidad, o por el contrario la obstaculiza, al generar relaciones conflictivas entre los miembros de las comunidades.

El interés puesto sobre el fenómeno de la participación comunitaria, no es casual. Nace de un intercambio de experiencias y teoría que me ha permitido entender la importancia de participar en función de encontrar vías para la mejora de vidas en una comunidad. Así pues, construir no sólo participación, sino participación comunitaria es, como ya señalé, un elemento básico en el proceso de implementación de programas o proyectos en vías de una promoción y desarrollo de la calidad de vida de las personas de una comunidad.

Pero ¿cómo definir la participación comunitaria y estudiarla de la manera más objetivamente posible? La participación comunitaria la defino como: La exteriorización y concientización sobre las necesidades y problemáticas de las comunidades; el análisis y la priorización de las mismas; la organización de los miembros de las localidades y la gestión de recursos para proyectos que visualicen una mejora en la calidad de vida de las comunidades; la concientización sobre el poder y la fuerza de organización que tiene un grupo determinado (empoderamiento). De ahí que el reducir la “participación”, como comúnmente se hace y el caso estudiado aquí no es la excepción, a una cuestión cuantitativa de cuántas personas se apuntan en las listas de asistencia, y tomar como participantes a los asistentes a distintos eventos o asambleas, los cuales, muchas veces sólo asisten pues es la condición para recibir un beneficio (útiles escolares, despensas, materiales de construcción, etc.), no es participación y lo que es mucho más terrible aún, es un asistencialismo disfrazado de participación comunitaria.

Para el estudio de la participación, recurrí a un acercamiento inductivo, en donde me di a la tarea de caracterizar dicha participación en niveles consecutivos, que permitieran construir los criterios para poder estudiarla y observarla. Dependiendo de dichos niveles entonces se vuelve un poco más tangible y observable el objeto de la participación.

Además, existe una aproximación deductiva, con respecto del objeto de estudio, aquella que tiene que ver con la teoría sociológica del desarrollo rural que explica los procesos de exclusión, explotación y marginación que existe en el campo mexicano, y las consecuencias en términos de migración, violencia y vulnerabilidad en que viven, las comunidades, hasta hoy en día.

Por eso, es sumamente importante entender que estudiar la participación comunitaria que se da durante un proceso de intervención, entre los miembros de una organización y los miembros de distintas comunidades, así como su impacto con respecto a la calidad de vida de las personas, requiere de una contextualización, por un lado, de la participación comunitaria en las comunidades y en distintos rubros desde el cultural hasta el económico (Comunidad-contexto territorial participativo), así como una contextualización de los procesos de participación comunitaria al interior de la organización (Equipo interventor- contexto institucional participativo). Estos dos son los referentes analíticos para aproximarnos al objeto de estudio: la participación comunitaria durante un proceso de intervención social (Equipo Interventor-Comunidad).

## **Metodología**

La metodología que se consideró la más adecuada para recolectar y analizar la información fue la cualitativa. Esta se refiere al tipo de investigación que arrojará datos descriptivos “las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1987:20). Dicha metodología pretende, más que arrojar datos, encarar una realidad empírica donde subyacen procesos sociales que surgen de su análisis detallado y nos permitirá analizar datos descriptivos y empíricos.

El investigador estudia a las personas desde su pasado y el contexto que este les propicia, así como su presente. El método conocido como no instrumental, considerando las limitaciones existentes según Hernández, “que se realiza sin manipular deliberadamente variables independientes” (Hernández, 2003: 267), es utilizado, ya que se recogerá la información de los diferentes grupos en su contexto natural, para luego analizarla.

Para la recolección de información en campo se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: Investigación participativa, entrevista semiestructurada y/o a profundidad, y observación participante y elaboración de bitácoras.

Para Chávez (1997), la investigación se entiende como un proceso constructivo que pretende apegarse a la lógica del objeto y no a la lógica de los cuerpos teóricos metodológicos. Por esto, a partir del trabajo de campo, se hace el análisis de la investigación cruzando los datos, con los referentes teóricos y de información indirecta, como lo son libros, censos, material hemerográfico, documentales, mapas y artículos científicos, citados en la tesis.

El trabajo de campo, tuvo lugar principalmente en el municipio de San Felipe del Progreso, y minoritariamente en las instalaciones de la ONG Visión Mundial en el Distrito Federal. Los periodos en los cuales se realizó el trabajo de campo, van de octubre de 2010 a marzo de 2011. El primer mes, se siguió de cerca el proceso de resideño explicado en el capítulo 3, a través de bitácoras de observación participante y entrevistas no dirigidas.

A partir de noviembre me fui a vivir a San Felipe del Progreso y desde ese momento hasta principios de marzo estuve siguiendo el trabajo que tenía la organización en calidad de voluntaria. Dado que especialmente los apoyé para hacer un estudio exhaustivo de la región, asistía algunos días a Montealto a las oficinas del Programa de Desarrollo de Área (PDA), y en otras ocasiones, hacía visitas de campo a las comunidades estudiadas y sus alrededores. La forma en la que fui observando o siguiendo a las comunidades era a partir de las asambleas de VMM o reuniones del pueblo (festivas, políticas, de salud, etc). Algo importante que debo mencionar es que fueron 6 las comunidades estudiadas con base en ciertos criterios que se relacionan íntimamente con las hipótesis de la investigación y que se desarrollan en el capítulo 4.

Aquí es necesario aclarar que, si bien como señalamos anteriormente, en el discurso la organización plantea que los propósitos evangelizadores quedaron atrás hace años y que la intención que mantienen ahora para con las comunidades es un desarrollo de la calidad de vida, en las prácticas y cotidianidad, es notable la reflexión espiritual y la recurrencia a una búsqueda de fe que acompaña los procesos de trabajo en el desarrollo de los proyectos. Me parece importante mencionar que las prácticas espirituales juegan un papel crucial al momento de hablar de paradigmas que permean las relaciones, grupos o instituciones, y aunque ésta influencia es significativa en el caso de VMM y el programa de Najhe, con el objeto de acotar la información recabada hacia el objeto de estudio, la influencia cristiana, evangélica, y la

incidencia que con relación a temas religiosos pueda tener VMM en el municipio, éstas no se retoman, nos centramos únicamente en la participación comunitaria.

Las comunidades estudiadas fueron: Calvario del Carmen, Mesa del Agüita, Guadalupe Cote, Boncheté, Ejido, Noroeste. Estas comunidades se escogieron debido a que la organización las refiere como de: “baja participación” (las dos primeras); de “media participación” (las dos siguientes), y las dos últimas como de “alta participación”. Éstos son los criterios de participación más expresados, por parte de los técnicos de VM a lo largo de mi trabajo de campo.

Mi intención entonces, fue la de seguir el proceso de participación comunitaria en dichas comunidades, a través del seguimiento de actividades en donde se requiriera de la presencia e interacción de los miembros de la comunidad (asambleas, juntas, reuniones), y a través de entrevistas a profundidad a los representantes de las comunidades, con el fin de vislumbrar la interacción, tanto en los niveles como en las formas de la participación comunitaria existentes en las comunidades.

Las entrevistas realizadas a los miembros del equipo interventor/equipo técnico (ET), son a la vez entrevistas semi-estructuradas en torno a su situación con respecto a VM y a las comunidades, el papel que desempeñan diariamente y cómo conciben ese papel. La intención de la metodología fue observar y estudiar, tanto el discurso, como las prácticas, con el fin de encontrar aquellas circunstancias o factores que fomentan, o por el contrario, obstaculizan, la participación comunitaria.

El cuestionario de las entrevistas semi-estructuradas se desglosa a partir de las preguntas de investigación, principales y secundarias expuestas en los párrafos anteriores. De forma que algo sumamente complejo para la elaboración de la presente tesis, fue la construcción teórico-metodológica de los ejes de análisis, mismos que fueron posibles una vez que la participación comunitaria se entendió como un concepto complejo que tiene niveles y formas de articularse específicas.

Finalmente la exposición de los resultados de la investigación se presentan en cuatro capítulos cuyo contenido expongo a continuación.

En el primero se presentan las bases teóricas de la ISC, se define qué se entiende por desarrollo territorial, local y endógeno desde los cuales se posiciona el estudio.

El segundo capítulo pretende describir las características fisiográficas, históricas, sociodemográficas y económicas del municipio de San Felipe del Progreso cuya población es mayoritariamente mazahua, esto con la intención de contextualizar el objeto de estudio.

El tercer capítulo describe quien es World Vision y Vision Mundial Mexico, cómo han trabajado y cómo trabajan hoy en día, así como sus inquietudes hacia el futuro. Este capítulo también pretende contextualizar los programas y la ideología desde la cual se trabaja en los proyectos con el equipo técnico (ET).

Finalmente, el cuarto capítulo retoma los resultados del análisis de las entrevistas y el trabajo de observación de campo, con el fin de exponer los factores y elementos que, en la interacción de las comunidades con el ET de VMM, fomentan u obstaculizan la participación comunitaria de las localidades. Es una apuesta por el trabajo metodológico y práctico para contribuir al desarrollo local y humano de manera más efectiva y aminorando aquellas consecuencias desfavorables que una intervención puede ocasionar.

Dicho lo anterior, sólo queda esclarecer que el presente estudio no se realiza desde una perspectiva de trabajo social. Es, sobre todo, a través de una mirada psico-sociológica como se intenta analizar la interacción social entre la comunidad y el ET en el proceso de intervención; y las implicaciones que ello ha tenido con la participación y organización comunitaria de una localidad. Se distingue del trabajo social, en tanto no consiste en una investigación aplicada, y de la antropología del desarrollo debido a la metodología utilizada y el referente de la ISC que está más influenciado por la psicología social.

# **Capítulo I. Intervención Social Comunitaria (ISC), desarrollo territorial, local y endógeno; conceptos básicos hacia la concepción de la Participación Comunitaria.**

El presente capítulo pretende familiarizar al lector con los conceptos de participación comunitaria, intervención social comunitaria, desarrollo rural, desarrollo territorial y endógeno. A partir de estos conceptos el capítulo 1 trata de entretener el rol del equipo interventor en un proceso de intervención para el desarrollo en el campo mexicano y cómo su trabajo incide directamente en las maneras de construir y fomentar la participación y organización comunitaria o por el contrario obstaculizarla.

## **1- ¿Qué es la Intervención Social Comunitaria?**

Hoy en día, el panorama mundial se presenta ante el investigador social como un espacio complejo con múltiples dimensiones que coexisten y articulan la vida social del hombre. Lo que en otros tiempos se entendía por vida rural o urbana, se ha transformado y no existe más una disociación, sino un continuum en donde multiculturalidades reformulan y apropian las reglas de socialización, procurando su inserción en un mundo mucho más complejo y amplio hoy globalizado.

En otras palabras, actualmente es más posible concebir una sociedad en particular y sus formas de reproducción, a través de las relaciones que la determinan con sus círculos sociales más amplios y globales. Es éste el caso de la vida rural en México, en donde las sociedades dependen en mucho, de su inserción productiva en los mercados mundiales para poder seguir existiendo, o de desarrollar diferentes estrategias de sobrevivencia.

Muchas de estas sociedades rurales no tienen medios de inserción en el mercado global y es a través de instrumentar diversos mecanismos de subsistencia -tales como la migración o el empleo precario- que intentan superar la agobiante condición de vida que les acontece.

Ante dicha realidad social, las intervenciones sociales son un intento por construir una igualdad y equidad entre los habitantes de la misma localidad. Son procesos que pretenden reintegrar a los grupos marginados y excluidos de la sociedad. Existen diferentes tipos de intervenciones, la Intervención Social Comunitaria (ISC), persigue el reto de que los

marginados y excluidos adquieran las condiciones y elementos necesarios para construir sus propios caminos que los lleven lejos de la pobreza y la marginación social.

Las Intervenciones Sociales Comunitarias, son un proceso que deviene de corrientes multidisciplinarias, tales como la Psicología Social, la Sociología y el Trabajo Social, entre otras. La ISC remite a la idea de cambio. Sin embargo, no es un cambio cualquiera, cuando hablamos de intervención social y del tipo de cambio al que se refiere, algunos autores señalan que hace alusión a:

“...procesos intencionales de cambio, mediante mecanismos participativos tendientes al desarrollo de recursos de la población, al desarrollo de organizaciones comunitarias autónomas, a la modificación de las representaciones de su rol en la sociedad y sobre el valor de sus propias acciones para ser activo en la modificación de las condiciones que las marginan y excluyen.” (Chinkes, Lapalma, Nissembain, 1995 citado en Lapalma 2001:62)

El proceso de ISC es aún más complejo cuando, a partir de lo que se enuncia en la definición de Lapalma, entendemos que su papel funcional va a tratar de procurar en la sociedad en la que penetra, el desarrollo humano de los habitantes, entendido como la reconfiguración del rol activo social en la comunidad y como la propia representación de su identidad. Pascual Barrio (2007) presenta una definición que insiste en el *papel activo del actor comunitario* cuando explica que:

“El proceso de intervención social es comunitario en cuanto que supone la actuación en un entorno o contexto definido en el que se dan problemas concretos y compartidos y conlleva la alteración de las relaciones entre individuos, grupos, asociaciones e instituciones. En este proceso se pretende que la persona no sólo sea objeto de intervención sino también sujeto activo, participante y protagonista de la intervención.” (Pascual, B.,2007:129)

Las autoras Paz y Únas (2010) señalan que la ISC “responde a una política pública (una acción sobre el ámbito de lo público) que, adelantada desde el Estado o desde la sociedad civil, busca generar seguridad social extendida a todos los ciudadanos en la forma de derechos sociales y públicos...Esta relación entre intervención y política pública permite pensar la acción de intervenir como la respuesta a la dificultad de un sistema social complejo para resolver efectivamente necesidades y problemas, es decir, para autorregularse”. (Paz, A.L., Únas, V., 2010:2)

Esta definición hace presente una de las tendencias que se generan a través de algunos casos exitosos de intervención en donde se logra articular la población hasta el punto de

simbólica o realmente reformar las políticas públicas en función de la autonomía de las comunidades. Las autoras señalan con acierto en el párrafo anterior, que la ISC nos hace pensar en un procedimiento que invariablemente estará dirigido a grupos oprimidos, marginados y excluidos que encuentran muy complejo el proceso de reproducción y coexistencia social con el mundo en general y buscan o exigen la ayuda del Estado, la sociedad civil o las instituciones educativas y privadas.

Una exploración general sobre la ISC en torno a las metas que se plantea, así como de sus raíces en la teoría de la Psicología Social Comunitaria, fue necesaria para concretar que la ISC, como se entiende para propósito de esta tesis, es el proceso a través del cual un grupo específico de actores interventores pretende co-gestionar proyectos sustentables con miembros participantes de las comunidades con respecto a una circunstancia que está determinada por diferentes actores sociales, en contextos socioeconómicos, históricos y culturales específicos que dan cuenta de una desarticulación o exclusión social que imposibilita el desarrollo y reproducción de una determinada comunidad.

El siguiente apartado, corresponde al equipo interventor en tanto se explica en qué consiste su rol en el proceso de la ISC.

### ***1.1 Equipo Interventor***

Para varios autores, al momento de conceptualizar a los actores sociales durante un proceso de ISC, consideran tres: el equipo interventor, la comunidad y el Estado.

Esa determinación considero que es válida, aunque en realidad hay muchos actores sociales en juego pero para propósitos específicos de esta investigación, trataremos de analizar con mayor profundidad a la comunidad y al equipo interventor. Por una parte, están los profesionales que como agentes externos pretenden, facilitar o fomentar los procesos de concienciación en una localidad a través del uso y difusión del conocimiento, mientras que el otro actor social es la propia comunidad, que experimenta y gestiona los objetivos de la misma intervención durante ésta.

La intervención en un ámbito rural, normalmente distingue a la localidad en donde trabaja, así como sus relaciones, como comunidad. Son numerosas las definiciones que en la literatura se pueden encontrar acerca de lo que implica el término comunidad, y muchas de

ellas terminan contradiciéndose o explicando algo tan general que bien podría ser sinónimo de sociedad.

Una primera definición que podríamos encontrar es la que hace Rappaport (1977 citada en Gomez del Campo 2002:26) en la que “se comprende a la comunidad como aquel grupo social de cualquier tamaño cuyos miembros residen en una localidad específica, comparten su gobierno y poseen una herencia cultural e histórica común y dicho grupo se percibe a sí mismo o es percibido como distinto en algunos aspectos de la sociedad mayor dentro de la cual existe.”

En esta definición lo que particularmente interesa para distinguir a la comunidad es que posee una historicidad en común en torno a su cultura, y que además dicho grupo tiene autoconciencia de ser en cierto grado diferente de la sociedad mayor donde se inserta. A su vez, valdría complementar dicha definición con otra propuesta por Ander-Egg (2003) que denomina pautas específicas de la relación que mantiene una comunidad consigo misma:

Una comunidad es una agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado y delimitable, cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia e identificación con algún símbolo local y que interactúan entre sí más intensamente que en otro contexto, operando en redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local. (Ander-Egg, 2003:33-34)

Esta definición da cuenta de especificaciones mucho más tangibles pero que no siempre son observables, al menos en las comunidades que se estudian en la presente tesis. Sólo algunas. Y la distinción yace en el proceso participativo y organizacional que tienen y han tenido, el uso y reproducción de un tejido social que integre diversas esferas. Se puede decir que la definición de Ander Egg apunta al sentido de comunidad que se pretende desarrollar desde las perspectivas de la ISC, pero originalmente quizás una comunidad sea algo más apegado a la definición de Rapaport.

Para propósitos de la tesis, una comunidad en términos rurales, tiene el énfasis en el espacio físico sobre el cual se reproduce un grupo de personas que comparten carencias, problemáticas y conflictos de diversas esferas. Además dicho espacio físico es más que eso en tanto se le denota como territorio, que parte del enfoque territorial del desarrollo. Y que alude a la idea de una cultura e historia compartida en relación al territorio donde habitan.

Para definir un equipo interventor tomaremos la definición de Ander-Egg (2002) puesto que es sumamente completa y construida desde la perspectiva del trabajo social del autor quien nos ofrece ciertas pautas generales del concepto:

Se trata de un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas hacia su consecución. El trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socioafectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactorio y gratificante. La nota característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito en común. Desde el punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas”. (Ander-Egg, 2002:74)

Esta definición denota ciertas particularidades de funcionalidad que parten de la concepción de un equipo de trabajo, a lo que habría que sumar, que un equipo de trabajo dirigido a la intervención social comunitaria que es lo que aquí nos interesa, debería enfocarse en el cumplimiento de los objetivos planteados por la propia ISC. Así, se puede considerar que el proceso de intervención está en manos de dos actores sociales primarios, en donde el equipo interventor debería de procurar el crecimiento, integración y participación social con y para la comunidad.

Para que un equipo interventor pueda facilitar el proceso de integración a través de la participación comunitaria, Gómez del Campo (2002) explica, con relación al ambiente ideal para que las expectativas señaladas sean cubiertas, que “la confianza, apertura, y ambiente de apoyo caracterizan a una organización eficiente y sana. Un ambiente así tiende a estimular a la persona para que aporte lo mejor de sí misma y esté dispuesta a enfrentar cualquier reto”. (Gómez del Campo, 2002: 204)

Normalmente, aunque obviamente no en todos los casos, el equipo interventor pertenece a una estructura más amplia, que en este caso se le denomina organización, pero bien pudiera ser una institución gubernamental o una institución académica. El grado de integración y aceptación que se tenga en relación con dicha estructura, puede influir en el propio desempeño de los integrantes, y a su vez de manera indirecta, en la capacidad de estos para propiciar una participación comunitaria que entable los principios de una ISC.

## **1.2 Ideología**

Como propuesta ética-ideológica, un equipo interventor debería estar enfrente de los problemas sociales y su rol como facilitador para el desarrollo, desde una perspectiva inclusiva. Esto quiere decir que en principio el equipo interventor debe responder a una visión sustentada en el “respeto y valoración de la diversidad de raza, la cultura, la religión, la etnia, el origen lingüístico, el género, la orientación sexual y las habilidades diferenciales”. (Fernández, Michinel, Freire, Salazar y Rodriguez 2008:493)

En cierta manera, esta visión ideológica apoya a su vez una mucho más sencilla que parte de la creencia de que el cambio es posible. Pero no nada más eso, sino que el cambio transcendental, toma tiempo y requiere de una visión a largo plazo. (Cortés, F., 2008) Sobre este punto, Gonzalez y García (2004) enuncian uno de los principales prejuicios que refiere a la idea de actuar “ya” para ver resultados “ya”. Es necesario realizar el diagnóstico de la comunidad para comprender, más allá de las necesidades que uno como interventor, desde fuera del contexto de la comunidad, pueda interpretar. (González y García, 2004: 22)

Otro prejuicio que abordan los autores y que también aporta elementos para la construcción ideológica del equipo es en relación a lo que se denomina como “el mérito”. Se refieren al mérito que principalmente surge del trabajo más complejo (por ejemplo, un contexto de lugar casi inaccesible o difícil para entablar contacto con sus habitantes y con graves riesgos). Se considera que cuando se eligen este tipo de comunidades para el trabajo de intervención muchas veces terminan por distorsionar las acciones y los mismos proyectos. Señalan por último que “la acción se entiende orientada al beneficiario, no para la demostración del mérito de los cooperantes. La disposición a arrostrar las dificultades es un requisito; que las expectativas de resultados deben ser más humildes es una lección aprendida en el último medio siglo, que la acción debe diseñarse para soslayar las dificultades, al menos las críticas, es una exigencia de honestidad y capacidad.” (González y García, 2004: 22)

Existe también un debate, aún no resuelto debido a que proviene principalmente de dos disciplinas diferentes, el trabajo social y una corriente de psicología social comunitaria. El debate está en relación a si el equipo debiera relacionarse con la comunidad en tanto implicado o no implicado. Esta discusión encuentra también una fuerte crítica por parte de la antropología del desarrollo que basa su trabajo en la idea de que precisamente al no poder desvincularse de esa forma totalitaria de su objeto de estudio, pretende estudiar y analizar a

partir de la consideración y responsabilización de su papel en el proceso de cambio. (Paré, Lazos: 2003)

Marin (1980) señala que el equipo debería mantenerse como extraño a la comunidad para que pueda accionar y sentirse libre con respecto a las expectativas y convenciones de un grupo social. Este abordaje es poco útil cuando se habla de participación comunitaria. En un intento por ser realistas, se debe comprender que si bien se intentará a través de una ISC propiciar la participación y reducir lógicas de poder entre participantes, el equipo debe ser igualitario a la comunidad y por ende estará implicado en el proceso. Sin embargo, pueden existir grados de implicación, una específica forma de internarse en la comunidad que pudiera empezar a producir conflictos entre las relaciones sociales dentro de la comunidad o a contraponer intereses es una forma de implicación que tampoco sería aceptada dentro del marco de la ISC.

En relación con la igualdad que debiera permear en las relaciones entre el equipo interventor y la comunidad, Ander-Egg (2000,2002) señala que un principio básico es *la transferencia de saber y poder*. En una relación que comienza a constituirse entre la comunidad y el equipo interventor, podría suceder al principio, que debido al bagaje de conocimientos que tiene el equipo para abordar a la comunidad, así como para propiciar su reunión y la facilitación de procesos, podría suceder que la misma comunidad le otorgue un poder adicional al EI. Para evitarlo, es necesario que el equipo mantenga una visión en donde la relación se mantenga en niveles de respeto y valoración unos con otros a través de la transferencia de saberes y por ende de poderes.

El autor retoma un concepto que muchas veces se le atañe a la intervención para el desarrollo como “empirismo poético” en tanto se le relaciona con la idea de Derek Walcott (citado en Ander-Egg, 2000:203) de “enamorarse del mundo a pesar de la historia.” Lo define como conocer/aprender de la realidad en la medida en la que uno se posiciona como los otros y es capaz de ver, escuchar, aprender, descubrir, admirar, convivir y compartir con la comunidad.

Para finalizar con este apartado, Ander-Egg (2000) propone una serie de aptitudes y actitudes que denotan una acción dialógica. Señala que el diálogo o la capacidad de diálogo, es el elemento principal bajo el cual subyacen todos los procesos operativos y técnicas de aplicación. En el diálogo “no hay superioridad ni tampoco inferioridad ontológica, hay hombres inconclusos que deben inscribirse en la búsqueda permanente de ser más” (Freire, s/f,

citado en Anger-Egg, 2000:212) Así, señala que el diálogo no es una simple decisión, o una técnica de comunicación, sino que supone mucho más y propone que se da a partir de la complementariedad de: sentir un profundo amor al mundo y a los seres humanos, de la humildad, de tener una intensa fe en las personas, de la capacidad de confianza, de la esperanza y del pensar crítico (en tanto percibe la realidad como algo móvil y no estático y normalizado).

### ***1.3 Ambiente de Trabajo***

Para que una ISC pueda resultar exitosa, es necesario que el equipo de trabajo mantenga sus objetivos en común, una ideología compartida, una serie de compromisos de acción y el desarrollo de capacidades personales con sentido humanista (Ander-Egg, 2000, 2002). El autor, propone además, que si bien no debería haber usos de poder indiscriminados, es mucho más sencillo funcionar cuando se asigna un coordinador de equipo. Este podría ser turnado si es que se prefiere, sin embargo, es necesario el consenso de los integrantes en torno a la idea de que bajo ciertas tensiones o conflictos, el coordinador guiará las líneas de acción. El mismo autor considera en cuanto a la conformación del equipo que es necesaria una visión de complementariedad con el grupo. Esta complementariedad es parte sustancial del equipo, en tanto complementariedad humana, interprofesional e interdisciplinar.

Finalmente como consideración práctica, propone que los equipos que pretenden trabajar para el desarrollo de comunidades, deberían de conformarse bajo una lógica de +/- 7, en tanto pueden ser desde 5 hasta 9 (no bajo una lógica matemática forzosa, sino como simple recomendación), debido a que en los equipos menores de 5, es más complicado conseguir un alto grado de productividad en los procesos de interacción/intercambio, así como aquellos mayores de 9, suponen una reducción en el tiempo disponible para cada integrante al momento de aportar al grupo ideas, por lo que las dinámicas de socialización tienden a hacerse más formales y se sacrifica un elemento importante de cohesión social.

A continuación se presenta el apartado de participación comunitaria y desarrollo rural, en donde se explicará lo que se entiende por éste último y la relación que mantiene, como eje central, de la ISC.

## **2. La Intervención Social Comunitaria (ISC) y el Desarrollo Rural.**

Para entender de manera clara la relación que existe entre el desarrollo rural y la ISC, se puede hacer la distinción primaria en donde el desarrollo rural ocupa un lugar conceptual mucho más amplio e histórico que remite a una idea utópica de cambio de una sociedad. La intervención es uno de tantos procesos a través de los cuales se busca llegar a ese imaginario del desarrollo. Sin embargo, dicha relación es sumamente compleja y requiere de un estudio profundo y cualitativo en torno a las formas en que se presenta en una sociedad.

Durante varios años se ha venido hablando de desarrollo, pero es hoy en día cuando el concepto se ha vuelto tan multidisciplinario que requiere de varias aproximaciones para su construcción más fiel. Hablaremos entonces del proceso del desarrollo en México y de la influencia internacional a la cual ha estado expuesto, con la intención de plasmar un panorama general del contexto sobre el cual se erigen las Intervenciones Sociales Comunitarias hoy en día en México.

Actualmente, cuando un investigador social incursiona en el área del desarrollo es posible vislumbrar la vasta cantidad de teoría que se relaciona con el concepto, de forma que si no se hace un rastreo general del mismo, puede volverse más que una guía teórico-metodológica, un verdadero laberinto.

La ISC nace como una forma de implementación del desarrollo. El desarrollo desde sus inicios hasta ahora ha tenido cambios y diferentes concepciones que pretenden complementar las faltas que se han ido encontrando a lo largo de los años. En su origen el desarrollo era simplemente entendido como un hecho económico, un deseo de satisfacer económicamente a las sociedades marginadas. Sin embargo, con el paso de los años, se fue comprendiendo que la marginación no es única y exclusivamente en el apartado económico, sino en muchos otros, de carácter más abstracto que no pueden ser suplantados con dinero: derechos humanos, inserción productiva laboral, salud, educación, ambiente pacífico, etc.

Así, la ISC es una metodología que puede trabajar bajo los enfoques de desarrollo tales como el territorial, endógeno y local. A continuación se desprende una breve introducción a los contenidos teóricos de cada tipo de desarrollo y la forma en que se relaciona con el trabajo de la ISC.

Debido al carácter integral y multidisciplinario a partir del cual el concepto de desarrollo nace, se re-configura y evoluciona, son muchas las aproximaciones que se han hecho y muchas las confusiones que a su vez puede producir. Sin embargo es de extrema importancia

recordar que en un principio el concepto de desarrollo venía ligado a una condición económica siendo que ahora tiene mayor relación con múltiples indicadores que no son obtenibles directamente de un crecimiento económico. Este proceso da cuenta de una maduración teórica e ideológica que, aunque no se impone en contracorriente del capitalismo en todos los casos, sí exige de la regulación y limitación de las grandes transnacionales y los costos de transacción. En otras palabras, pretende considerar la riqueza del ser humano en otros términos diferentes al valor económico o monetario.

## ***2.1 Desarrollo Territorial***

Ahora bien, el modelo de Desarrollo Territorial, se ha venido trabajando ya desde hace varias décadas, y existen un sin fin de publicaciones a la vez que críticas en relación a las formas en que surgió y la manera en que se implementa. De manera general se puede decir que dicho modelo territorial “pretende usar los recursos de una región por sus habitantes y para satisfacer sus propias necesidades...subraya la necesidad de un modo de desarrollo, donde el crecimiento económico no sea un fin en sí mismo, sino un medio”(Romero, 2006: 301). Sin embargo, esta generalidad nos sirve simplemente para contextualizar el enfoque territorial, primero que nada es importante rescatar la noción de territorio que este enfoque brinda.

Existen tres tipos de territorios según Boisier (2005), los naturales que son aquellos en los cuales se figura únicamente un espacio del planeta en el cual es posible observar elementos naturales y nada más, en palabras más coloquiales serían aquellos territorios vírgenes en donde no ha existido siquiera intervención humana. El segundo tipo de territorio pertenece a los “territorios equipados” que son aquellos en los que el hombre ya ha intervenido, ya sea por medios de transporte o medios productivos extractivos u obras de equipamiento. Por último, se recurre al concepto de “territorio organizado”, para:

“...denotar la existencia de actividades de mayor complejidad, de sistemas de asentamientos humanos, de redes de transporte, pero sobre todo, de la existencia de una comunidad que se reconoce y que tiene como auto referencia primaria el propio territorio y que está regulada mediante un dispositivo político-administrativo que define las competencias de ese territorio y su ubicación y papel en el ordenamiento jurídico nacional, es decir, un territorio organizado tiene una estructura de administración y, en algunos casos, también de gobierno. Estos territorios pasan a ser sujetos de intervenciones promotoras del desarrollo.”  
(Boisier, S., 2005:6)

Cuando el desarrollo territorial habla de territorio se hace referencia a una construcción social. Connota un espacio, que si bien está determinado por su ubicación geográfica y constitución

natural específica, también se define por el tipo de redes sociales, productivas y económicas, que lo constituyen, por las formas de gobierno y politización que lo acontecen, así como una etnicidad o multiculturalidad que lo habita y reformula. (Echeverri, R., 2006) Bajo esta concepción, uno de los principales aportes del Desarrollo Territorial, es precisamente la idea de que para producir un desarrollo, se debe de construir su territorialidad a partir de las lógicas de funcionamiento de una sociedad en relación con las características naturales.

A partir de la distinción de tipos de territorios podemos ver que el enfoque en general aborda diferentes tipos de cortes espaciales, ya sea continente, planeta, país, estado, provincia, delegación, comunidad, brecha, camino, vereda, etc., de forma que se vuelve inclusivo y amplio de cualquier territorio o espacio físico.

Este modelo promueve, según Romero (2006), cinco principios fundamentales sobre los cuales el voluntariado o acción comunitaria voluntaria es el marco de referencia. Los cinco principios son:

Principio geográfico de la equidad territorial para combatir disparidades entre centro y periferia.

Principio sociológico de equidad social para hacer frente a la desigualdad social.

Principio económico del crecimiento endógeno que garantiza el desarrollo de los recursos locales.

Principio ecológico de la preservación del ecosistema para evitar la destrucción del entorno.

Principio político de la autonomía territorial para evitar la concentración y la centralización de poderes de decisión y permitir el respeto de la diversidad cultural, el derecho a la diferencia y a la territorialidad. (Romero, 2007:301)

Una de las principales críticas que se hace al Desarrollo Territorial, y que es la que se intentará complementar a través de las lógicas del Desarrollo Local, es la que Ramírez Miranda (2006) señala, dónde el enfoque territorial trunca y encierra las posibilidades del mismo, dado que conlleva un bagaje mayormente economicista, llevándolo a un contexto macroeconómico inalterable y a una concepción de que son el mercado y sus agentes del mercado quienes tienen la última palabra sobre las tendencias, posibilidades y limitaciones que afrontan los habitantes rurales. (Schejtman y Berdegué, 2003; Ramirez, 2006)

Boisier (2005), propone que este enfoque sería mejor ejemplificado y utilizado, como contenedor y no de contenido. Contiene el espacio del cual se habla, sobre el cual se trabajará y da cuenta de las particularidades sobre las cuales el territorio está situado. Boisier no reconoce

en su trabajo “Desarrollo Local, ¿De qué estamos hablando?”, una perspectiva más amplia en torno al enfoque, que muchos otros autores le atañen. El corte territorial se entiende como una construcción social-cultural y se complementa con las otras dos concepciones de desarrollo (endógeno y local) que esclarecen las lógicas sociales que determinan los territorios o la territorialidad. Recordemos que más que propiciar una confusión, cada enfoque apuntala a una particularidad importante en torno al desarrollo, y en este caso, es el concepto de territorialidad o construcción del territorio en cuestión lo que importa primordialmente.

Se ha indagado sobre los estudios territoriales y su lógica como elemento contenedor para propósitos de la presente investigación. Ahora prosigue un análisis en torno a los otros dos enfoques, concebidos como de contenido: el Desarrollo Local y el Desarrollo Endógeno.

## **2.2 Desarrollo Endógeno**

El desarrollo endógeno, apunta directamente a la necesidad de construir una economía interna que sustente una localidad, para que pueda de alguna manera subsistir sin las amenazas constantes de la globalización o de los mercados abiertos y de la forzada competitividad. Una definición que se alinea con esto es la de Garofoli:

*“la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social, y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a nivel local” (Garofoli 1995:117).*

Varias de las críticas más radicales que se le pueden imputar al concepto de desarrollo territorial, son las de considerarlas dentro de un marco capitalista. Si bien, sus principales metas y objetivos van dirigidos hacia los actores sociales más vulnerables, con el afán de integrarlos, esto es de alguna forma una integración que se mantiene dentro de la lógica económica capitalista de competitividad. Muchas veces, estos procesos de desarrollo, pueden resultar a largo plazo incluso contraproducentes debido a que se pueden lograr cambios trascendentales en una comunidad pero si ésta depende absolutamente de su posicionamiento en el orden global, tendrá forzosamente más complicaciones y necesidad de adaptación, dado el carácter cambiante y en la mayoría de las veces poco predecible de los mercados internacionales. El desarrollo endógeno señala la necesidad de propiciar una mejora en la calidad de vida de los habitantes, pero además un crecimiento y seguridad económica que propicien una base para la

misma comunidad. Un fenómeno mucho más complejo en realidad, pero importante para su consideración.

Boisier (2005) hace mención de este punto importante cuando explica que lo importante del concepto endógeno recae en que:

“los decisores, aun actuando con la racionalidad económica más pura, no son, en su gran y creciente mayoría, habitantes de ese lugar. En este sentido entonces es lícito hablar de un crecimiento exógeno subnacional. Es verdadero, sin embargo, que todo proceso de desarrollo constituye, por definición, un proceso endógeno que solo compete, en su concepción, en su diseño y en su implementación, a una comunidad que habita determinada localidad.”(Boisier, 2005:54)

La complementación que se hace a partir de los tres enfoques, no busca más que articular las diferentes posiciones de forma que sean menos los riesgos de intervención al momento de considerar las pautas para diseñar un programa o proyecto de desarrollo a una comunidad.

Vazquez-Barquero (2009) señala que la política de desarrollo endógeno en América Latina adquiere sus bases en tanto diferentes programas económicos y sociales regulan sus formas de planeación y ejecución a través de nuevas maneras de gobierno junto con la participación activa de actores sociales públicos y privados, así como organismos internacionales y no gubernamentales. Esto en general plantea una idea central del desarrollo endógeno, en donde pretende una *articulación* viable de todas las *redes sociales* para propiciar el bienestar común de la localidad. Así, este enfoque va comúnmente de la mano con el de desarrollo local debido a que:

“el enfoque del desarrollo local como un proceso endógeno de cambio cabalga a horcajadas con el crecimiento y en el desarrollo. Por lo tanto, comparte elementos de exogeneidad propios del crecimiento local con otros de endogeneidad propios del desarrollo, puesto que crecimiento y desarrollo, si bien estructuralmente diferentes, no son fenómenos independientes, aunque su articulación sea compleja y no del todo conocida. Las instituciones, las organizaciones y los actores, categorías todas que pertenecen al lugar, pasan a ser los elementos relevantes desde el punto de vista del diseño de políticas.” (Boisier, 2005:55)

Vazquez-Barquero (2000) propone una relación interdependiente entre la teoría de desarrollo local así como la del desarrollo endógeno, en tanto “*la política de desarrollo local permite alcanzar de forma eficiente la respuesta local a los desafíos de la globalización, lo que convierte a la teoría del desarrollo endógeno en una interpretación para la acción*”. (Vazquez-Barquero, 2000:22)

Ya se han repasado hasta ahora los diferentes enfoques sobre los cuales se sustenta la perspectiva de desarrollo para el estudio en vigor. Antes de pasar al siguiente apartado vale la pena recordar que su función es complementaria en tanto se presenta el elemento de la territorialidad como distinción de un espacio, que se construirá con base en las dimensiones y los flujos señalados por el desarrollo local, el cual invariablemente tiene una connotación clara de endogeneidad, como un proceso que deberá cimentarse, transformarse y reproducirse siempre desde una lógica interna y procurando dotar de seguridad económica a la comunidad en tanto el ideal parte de que, las sociedades locales más vulnerables sufran lo menos posible los costos de externalidades y transacción impuestos por un mercado global, una economía capitalista y las grandes empresas transnacionales.

En adelante, volviendo al tema central de la investigación, el proceso de intervención, es necesario clarificar que aun cuando hay una vasta cantidad de información acerca de las intervenciones, es muy difícil llegar a considerarlas como teoría, esto es, en tanto una teoría del desarrollo, sino que ocupan un lugar pragmático en dicha teoría. En especial, la Intervención Social Comunitaria, provee elementos que ayudan a concretizar aquellos factores ideológicos, metas y objetivos de las diferentes teorías del desarrollo explicadas, que pretenden facilitar un proceso de desarrollo. Pero ahora intriga, la forma en que debiera intervenir, las diferentes implicaciones que una intervención pudiera tener, así como los actores y tipos de actores implicados en el proceso. En definitiva, ¿Bajo qué lógica instrumental debiera de funcionar una Intervención Social Comunitaria que pretenda lograr, en su amplia utopía, el desarrollo humano de una comunidad?

### **3. La metodología de la ISC para el desarrollo.**

Es complejo abordar el procedimiento que debiera tener una Intervención Social Comunitaria, dado que las metodologías son diversas y extensas. Para propósitos de la presente investigación se recurrirá a algunas formas de implementación con el afán de clarificar las etapas principales que acontecen a los actores sociales durante este proceso, considerando que siempre están sujetos a una modificación o mayor flexibilidad dado el carácter endógeno y local de las propuestas comunitarias a las que esté sujeto.

### ***3.1 Principales características que distinguen a una ISC.***

Una Intervención Social Comunitaria se entiende como ese proceso a través del cual se intentarán satisfacer y resolver las necesidades y problemas que atañen a un grupo, siempre y cuando conlleve un aprendizaje y participación por parte de los mismos actores de la localidad. Una intervención que no pretende compartir el conocimiento y generar nuevas propuestas de gestión y articulación por parte de los propios actores sociales de la comunidad, no será una intervención que trascienda más allá del asistencialismo. A su vez, es necesaria la aclaración de que si bien la ISC pretende incidir positivamente en grupos sociales, por más que su estudio y aplicación se perfeccionen, siempre habrá algo nuevo que implementar, de alguna suerte no es un sistema cerrado de procesos, debido a que se desprende de una lógica de desarrollo social y humano que por consiguiente se sitúa en la categoría de utopías: ambos conceptos abstractos que pretenden potencializar el bienestar social y una calidad de vida para la humanidad. Sin embargo hay ciertas pautas que diversos autores reconocen como prioritarias para propiciar un proceso de cambio positivo en las comunidades o localidades a intervenir.

Como primera característica y básica para la implementación de la ISC encontramos que el proceso de potencialización de la acción humana sugiere una participación activa por parte de la comunidad a intervenir. Bajo dicho concepto de potencialización, las funciones básicas que debiera cubrir la intervención social comunitaria se pueden resumir en: una prestación de servicios dirigido a los sectores más vulnerables (llevados a cabo en un contexto inmediato, a través de la participación y promoción de colectivos); el desarrollo de recursos humanos en tanto recursos para enfrentarse a los propios problemas, así como para propiciar la ayuda a los problemas de otros; una prevención de riesgos psicosociales; una reconstrucción social a partir de la creación de instituciones “artificiales” que pretenden resarcir la falta de cohesión social de grupos como la familia, pareja, etc.; en último lugar queda el cambio social que busca transformar la estructura y articulación de una comunidad a través de una redistribución de los ejercicios de poder y de los recursos sociales.

Lo interesante es que lo que antes suponía abstracto en las teorías de desarrollo, a través de ciertas pautas se puede tangibilizar, en tanto utiliza estrategias del tipo de organización social, creación de instituciones paralelas, investigación-acción-participación, democratización, educación popular y una autogestión por parte de la localidad. (Sánchez y Morales,2002)

Los procesos básicos<sup>11</sup> en la Intervención Social Comunitaria que precisan el proceso de interacción y facilitan el diálogo con la comunidad con la intención de promover acuerdos, resolver problemáticas y satisfacer necesidades se presentarán detalladamente a continuación pero de manera general, el proceso de una intervención, empieza por el estudio previo de la comunidad o grupo a intervenir, después una planeación y articulación de las actividades a realizar para promover el cambio, posteriormente la actuación misma del programa diseñado y finalmente una evaluación que califique el nivel y tipo de intervención lograda.

González y García (2004) en su Manual de Evaluación para la Cooperación Descentralizada enuncian un prejuicio, como ya señalé, pertinente al trabajo en desarrollo social, que hace alusión a que “hay que actuar inmediatamente”. Bajo esta premisa se puede comprender porqué la premura para iniciar un trabajo, debido a que se tienen los recursos y una comunidad necesitada, repercute en que el proyecto no rinda frutos.

Así pues, este primer paso para poder accionar en torno a las necesidades y problemáticas de una comunidad dataría de la construcción del escenario de intervención, conocido también como la elaboración de un diagnóstico. Este proceso tiene que ser un estudio profundo que considere las características socioeconómicas, políticas e histórico-culturales fundamentales de la localidad sujeta a intervención, así como, sus procesos de reproducción social, limitantes, problemáticas y de forma enfática, si existe un potencial de cambio. En otras palabras, es necesario que aquellos que llevarán a cabo la intervención en paralelo con la comunidad, se den a la tarea del estudio y análisis profundo del escenario en que ésta se llevará a cabo.

Es importante hacer la aclaración, de que si bien “diagnóstico comunitario” y “diagnóstico de la comunidad” se utilizan muchas veces de manera indiscriminada, hay una diferencia tajante, primero se refiere a un diagnóstico que va dirigido hacia el análisis en términos de salud en una comunidad, y el segundo, hace referencia a la caracterización estructural de una comunidad, misma que interesa al estudio presente. (Mori, 2008)

### ***3.2 El diagnóstico***

---

<sup>11</sup> Existen, como ya hemos mencionado, varias formas de aproximación a la metodología para el proceso de la intervención, sobre las cuales se pueden encontrar una serie de aspectos concordantes. Se retomarán sólo aquellos que se consideren pertinentes y más concretos de acuerdo con los intereses de la investigación.

La propuesta en torno a la elaboración de un diagnóstico se desprende de diversos enfoques y se le atañen diferentes nombres según los autores y procedencia, pero la mayoría focalizan la atención en una comprensión y estudio de la comunidad en cuestión a partir del conocimiento económico-productivo, socio-político, cultural-histórico, organizativo-funcional que permita un mapeo general de los problemas y necesidades, expresados y percibidos por la comunidad, y el potencial que tienen para su resolución.

Para el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD citado en González y García, 2004) la evaluación o diagnóstico, es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. (González y García, 2004:34)

En este caso los autores, así como otros más en su mayoría europeos, se refieren al diagnóstico o evaluación como un proceso de recuperación de información en torno a la comunidad. Éste método es una herramienta para el propio equipo interventor en un principio, durante y al final de una intervención, ya que arroja información que conlleva detalles importantes del trabajo por realizar, y el realizado en relación a las necesidades y problemáticas expresadas por la comunidad.

La mayoría de los proyectos de intervención llevados a cabo por instancias gubernamentales u Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que poseen el financiamiento para implementar la intervención en una comunidad, presentan el grave problema de no poder asegurar en la mayoría de los casos que dicha intervención tendrá éxito. Esta problemática tiene relación, como se mencionó anteriormente, con la planeación de proyectos y es, en muchas ocasiones, un diagnóstico erróneo, el primer error que conlleva a la extinción del proyecto, o a no alcanzar los objetivos deseados. En casos de la asistencia internacional, González y García (2004) mencionan que para el año 2002 se destinaron cerca de 300 millones de euros a proyectos de cooperación descentralizada y que:

“Más del 80% de esta ya notable cantidad de recursos financieros es gestionada por entidades comúnmente agrupadas bajo el nombre de ONGs, contabilizando en ellas órdenes religiosas, comités ad hoc y otros organismos de difícil clasificación...lo que motivó al CAD en el examen de la cooperación española del año 2002, para que se extendiera y generalizara la evaluación de la cooperación descentralizada. Esta recomendación sigue sin cumplirse, y lo seguirá mientras no se establezcan los mecanismos de coordinación, y las condiciones logísticas para

que las evaluaciones de la cooperación puedan llegar a los pequeños donantes, y sobre todo puedan establecer las conexiones entre todos los instrumentos de cooperación, los gestores y las entidades donantes” (González y García, 2004:26,27)

Por ello, el estudio y clarificación en torno a la gestión de las intervenciones, puede proporcionar un modelo que posibilite la adecuada planeación y ejecución de proyectos sociales exitosos.

De lo anterior, los autores, García y Ramírez (2005) señalan que “trabajar en base a proyectos es trabajar por objetivos -concretos, medibles y particulares- y en consecuencia es establecer un procedimiento de trabajo que exige una permanente tensión, una constante inventiva y recreación de los procesos, es decir una auténtica vacuna contra la rutina de la burocratización”. Cito esto queriendo subrayar la importancia de la metodología en el trabajo de intervención social, así como su tarea más difícil en tanto aterrizar en la vida real el bagaje teórico que la sustenta. (García y Ramírez, 2005:15)

Primero que nada, es menester de quienes procuran una ISC de corte estructural, estar conformado por un equipo de trabajo. Otro tipo de intervenciones se articulan y gestionan de manera individual, pero es debido a la complejidad por abordar, que se requiere de una intervención de carácter sistémico e interdisciplinario. Un equipo interventor requiere de un trabajo conjunto, proactivo, articulado y eficiente que no se podría dar por un sólo individuo. Aunado a lo anterior, existe la necesidad de hacer un estudio de la comunidad, descriptivo y exhaustivo que propicie las bases sobre las cuales se irá problematizando, junto con la comunidad, sobre la vida local.

Mori (2008) señala que el diagnóstico debería ser implementado por los técnicos o interventores, sin embargo es desde la base del estudio (a través de entrevistas y grupos focales) que se empieza a generar la base participativa que irá sustentando, de ser una comunidad que desee la intervención, los proyectos y programas que se generen.

### ***3.3 Constitución de grupos de trabajo y evaluación de problemáticas.***

Esta etapa es sin duda compleja, consiste en la delimitación de los grupos de trabajo y la conformación de los mismos, por parte de los actores sociales (sujetos, instituciones formales e informales). Una importante tarea para el equipo interventor en este proceso, es la indagación sobre los actores sociales y la facilitación del ambiente, para la cohesión y articulación de los mismos. Dado que los actores no son homogéneos se pueden presentar intereses distintos en

relación a las formas de accionar o intereses frente al programa. Mori (2008) coincide con Anger-Egg (2000) señalan como recomendación para la acción más articulada, crear los grupos en relación a la edad :

*Esto conduce a un análisis de las relaciones, diferencias estructurales, características propias del grupo y cruzamiento de intereses de los diferentes actores sociales en relación con el programa de intervención que se desea realizar, ya que es conveniente adaptar el trabajo en función a características, exigencias e intereses, de ello depende parte del éxito de un programa, además poder prever posibles conflictos ante las acciones que se van a emprender. Se trata, pues, de un análisis de viabilidad política, social y cultural. (Aramburu, 2004 citado en Mori 2008:85).*

Posterior a este ejercicio, señala la misma autora, es necesario hacer una reevaluación de la selección de las problemáticas, ya que se entiende que el proceso ha llevado tiempo, y los grupos han discutido y analizado con mayor profundidad los resultados del primer taller. Así la tarea del grupo interventor es entonces, sentar las bases con dichos grupos para que determinen los problemas en torno a su vida cotidiana, y reconozcan las causas y consecuencias de los mismos, además se intentan relacionar los recursos que conciben con ciertos temas del desarrollo como alternativas.

### **3.4 Ejecución del Plan de Trabajo.**

La ejecución de un programa, en palabras de Ander-Egg (2000) es en sí una tarea de administrar las pautas marcadas a seguir con respecto de las metas que se pretenden lograr. Sin embargo, esta tarea, por sí misma no implica alguna diferencia transcendental, el punto importante recae en los mecanismos de promoción a la participación comunitaria para que entonces la ejecución tenga viabilidad. Comprobado es que la **participación** es el primer ingrediente en cada una de las etapas de la Intervención.

A su vez es necesario que se mantenga un monitoreo para elucidar el rumbo que va tomando la intervención y en caso de no producir los objetivos esperados, reformular medidas y compromisos de acción con la comunidad. Este monitoreo a su vez propicia la transparencia de acciones tomadas con el fin de consolidar confianza entre la comunidad. Como complemento instrumental, Mori (2008:88) señala que “Es preciso señalar que durante la implementación debe aplicarse el registro anecdótico a fin de tener en detalle las acciones que se desarrollaron, además es una excelente fuente de verificación para los indicadores logrados;

así mismo la aplicación de estrategias participativas facilitan el mantenimiento de la motivación, factible para el avance del trabajo y el logro de objetivos.”

### ***3.5 Evaluación del Proceso.***

Varios autores, defienden la posibilidad de realizar una evaluación durante la ejecución de los programas y proyectos, y otra más al finalizar la intervención. A partir del diagnóstico primero que se realiza, se puede establecer un punto de partida, que al compararse con diferentes evaluaciones que vayan encaminadas a considerar los mismos indicadores que la primera, se podrán constatar ciertos avances, errores en implementación, así como posibles tendencias a futuro.

Además es un método a través del cual el equipo interventor obtiene retroalimentación en torno a su trabajo propiciando a su vez aprendizaje reflexivo tanto en los miembros de la comunidad como en los integrantes de grupos y el equipo interventor.

Hasta aquí se han proporcionado, las bases teórico-metodológicas del estudio en cuestión. Estos distintos referentes socio-psicológicos (ISC, desarrollo territorial, local y endógeno) fueron los lentes bajo los cuales se miraron los distintos datos obtenidos a lo largo de la investigación, paso a presentar una contextualización monográfica del municipio de San Felipe del Progreso.

La información recuperada en el capítulo 3 es un proceso que el investigador tuvo que realizar para poder estar en campo y colaborar con la organización. De alguna suerte la búsqueda, clasificación e interpretación de algunos resultados expuestos a lo largo del capítulo, conforman las bases de lo que VM reportó en su informe de PDA bajo los análisis de contexto, condición y tendencias.

Este acuerdo fue algo que se pactó una vez empezado mi trabajo con la organización, la razón principal era que debido al rediseño deberían de acceder a ciertos tipos de análisis y datos, de los cuales, el equipo interventor de Najhé, a excepción de la exgerente (que tenía bastante trabajo) desconocía y carecía de conocimientos teórico—prácticos para poder proporcionarlos en los tiempos en que requería la organización. Se integran en el capítulo como bases para que el lector pueda cotejar la información descrita posteriormente en el capítulo 3 con respecto de las problemáticas y necesidades expuestas por la comunidad. Ninguna necesidad y explicación en el capítulo 2 pretende estar por encima de la verdad

expuesta en el capítulo 3 por las personas de la comunidad. Es una contextualización, además de que considero que precisamente los procesos llevados a cabo durante el rediseño, desde un inicio están estructurados para ser sesgados en vistas de lo que la organización busca. Por ende, pueden encontrarse discrepancias, sin embargo no son excluyentes un discurso del otro, el capítulo 2 es un discurso basado en estadísticas y estudios de población a gran escala, el capítulo 3 y 4 es un acercamiento a esa realidad desde una perspectiva de la psicología social y la ISC.

## Capítulo II. El municipio de San Felipe del Progreso.

El capítulo dos, es una contextualización y caracterización a partir de los datos duros, resultados de encuestas, programas federales, nacionales y municipales, así como de organizaciones no gubernamentales que trabajan en la localidad y algunos libros históricos y enciclopedias que explican distintos procesos de participación en el territorio estudiado.

### 1. Breves antecedentes Históricos

El término Mazahua es una castellanización de Mazatl que significa venado, palabra con la que los aztecas denominaban a los habitantes de Mazahuacán (territorio donde se establecieron) y que a la vez era una traducción de la palabra p'ani (venado) que formaba parte de una frase nyamp'ani “los que hablan como venados” con la que los otomíes, residentes en Ixtlahuaca al oeste de San Felipe del Progreso, solían referirse a los mazahuas.

Mazahua en lengua nahua quiere decir “poseedores o dueños de venados”, Mazahuatl es el singular, es decir, un sólo miembro del grupo. Mazahuacán quiere decir “región de venados” ya que “hua” es una preposición que significa “posesión” y “co” significa “lugar”.

A finales del esplendor teotihuacano (los años 800 o 900) los matlatzincas estaban establecidos en Teotenango y los mazahuas coexistían con ellos desde antes de la conquista en el territorio que actualmente corresponde a los municipios de Atacomulco, Temascalingo, San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca, Villa de Allende, Donato Guerra, Villa Victoria, Almoloya de Juárez, Valle de Bravo y El Oro Hidalgo. El centro más importante fue Mazahuacán junto con el cerro de Jocotitlán. (Blanquel y Hernandez, 1999)

Los mazahuas vivían en las montañas ubicadas al poniente del valle de Toluca, al extremo norte del valle de Ixtlahuaca, sobre el territorio de San Andrés en los límites con el Estado de México y Michoacán. Xocotépetl, un asentamiento a las faldas de la Sierra Nevada y el pueblo de Xocotitlán fueron los principales lugares donde se establecieron.

La alimentación de los indígenas mazahuas en esa época fue a base de la producción de maíz, chile y frijol y la caza de animales como el venado, la liebre y el conejo. A su vez extraían pulque del maguey que cosechaban y de las pencas obtenían Ixtle con el que hacían sus vestimentas.

Alrededor de 1484 los mazahuas quedaron sometidos por los aztecas después de que Ahuízotl los sometiera cerca de Jilotepec y sirvieron como tropas de mercenarios hasta la época de la conquista.

Los otomíes, mazahuas y matlatzincas fueron vencidos y sometidos por los españoles antes de que Cuauhtémoc fuera capturado en agosto de 1521 (Noguera citado en Blanquel y Hernández, 1999). Poco después de la conquista las órdenes religiosas y evangelizadoras llegaron al territorio mazahua. Los españoles distribuyeron tierras, organizaban misiones y regulaban la organización de los pueblos y provincias. Las tierras continuaron distribuyéndose a lo largo del siglo XVII. De los primeros pobladores que llegaron a colonizar el territorio de lo que ahora es el municipio varios sobresalen, entre ellos Juan Cuevas, que es considerado el más importante, ya que fue uno de los primeros conquistadores y pobladores de la ciudad de México.

Fue durante la colonia cuando se empezó a fundar el pueblo de San Felipe del Progreso, aunque no se tiene noción de una fecha exacta. En un principio el territorio formaba parte de la jurisdicción política y religiosa de Ixtlahuaca. Finalmente el territorio fue otorgado por el rey a Juan Cuevas el 3 de Julio de 1540 en una cédula que declaraba: *“si algunas casas de indios estuvieran dentro de la dicha legua, que éstos no sean suyos, y no sea en su perjuicio, y que como personas libres, sin ser obligadas al dicho Juan Cuevas en cosa alguna puedan estar en dichas sus casas, y gozar de la tierra que hasta aquí han gozado”* (Yhmoff citado en Blanquel y Hernandez, 1999: 119)

Como se mencionaba anteriormente no existen pruebas o evidencia física de la fundación de San Felipe. Yhmoff explica una tradición oral a través de la cual se entiende que San Felipe fue en un principio acordado por los hacendados vecinos, ya que el territorio se había convertido en lugar preferido por los salteadores. De esta forma cada uno acordó construir una casa en el territorio para proteger la región. Esta leyenda, según Yhmoff no parece mentira ya que cerca del pueblo de San Felipe del Progreso está próximo a un cañón que recorre el arroyo de Embajomuí, entre San Felipe del Progreso y el pueblo de San Pablo. El camino que va de México a Michoacán pasa muy cerca del cañón y por esta característica resulta fácil creer que era muy sencillo para los salteadores robar y después escabullirse con facilidad.

El primer gobernador de la República de Indios de San Felipe del Progreso, fue Antonio Ruiz López, quien estuvo a cargo durante 8 años y al cual le siguieron varios más. El

gobierno español había establecido a protectores, procuradores, abogados y defensores de indígenas para tratar con negocios y pleitos en las audiencias y tribunales. Así, los virreyes estaban obligados a dar audiencia a los procuradores y defensores de los indios, a escucharlos y pedir el cumplimiento de las leyes en favor de los indígenas.

Con relación a los caciques, hubo dos familias principales: los Ruiz López y los Tapia. Durante la independencia, el territorio de San Felipe del Progreso ocupó un lugar importante sobre todo con movimiento insurgente en donde tuvo lugar en la década de 1860 con luchas por la liberación. Posterior a la independencia, aunque las tierras hubiesen sido repartidas, la mayoría de los indígenas no lograron obtener tierras suficientes o buenas, la mayoría quedó en manos de mestizos que tenían más que ver con españoles que con mestizos. (Yhmooff, 1979)

Durante el periodo de lucha revolucionaria no se registraron grandes acciones por parte del municipio, sin embargo hubo efectos que afectaron a la población en diferentes aspectos de la vida. Aun con esto, la convivencia durante la época revolucionaria se dio con relativa calma y esporádicamente hubo apoyo a las fuerzas zapatistas y carrancistas.

El reparto de tierras inició a finales de la década de 1910 y prosiguió hasta 1950 siendo el periodo más intenso durante los años 30s. En la década de 1920 se construyó el primer sistema de agua potable en la cabecera municipal y posteriormente se fue ampliando la red. Por el año de 1932 San Felipe del Progreso ya gozaba de alumbrado público que funcionaba gracias a una planta de gasolina y no fue hasta la década de los 40s que la luz eléctrica llegó a las casas. (Blanquel y Hernández, 1999)

Desde el siglo pasado y hasta la década de los 40, el principal cultivo que constituía la economía de los habitantes de la región fue el zacatón. Dicha raíz requiere de muchos trabajadores especializados en extraerla. Esta raíz era trabajada por los indígenas quienes la transformaban en escobas. El español Miguel Labrá fue el primero en explotarla y llevarla más lejos que en la localidad. A través del trabajo que se hacía en la hacienda Mayorazgo, se fabricaron escobas y escobetas que se comercializaban hasta Toluca. Otras haciendas que producían el Zacatón a principios del siglo XX eran la de San Onofre, Yondesé, La Trinidad y La Labor. (ibídem, 1999)

Más tarde otro español llamado Juan de la Fuente Parres fue poco a poco posicionándose a través de la producción e industrialización del zacatón hasta controlar la zona zacatonera de San Felipe del Progreso. Así, la raíz se procesaba y se enviaba a Europa. Entre

1900 y 1934 se extrajeron dos millones de toneladas de raíz y se exportaron más de 20,000 pacas.

A finales de 1940 comenzó un fenómeno migratorio masivo en el municipio en dirección a la ciudad de México. Ahí, los empleos que se aspiraban eran de trabajadora doméstica, o vendedores ambulantes, trabajos pesados en construcción o cargadores. Con el reparto de tierras y la Segunda Guerra Mundial, la industrialización de la raíz disminuyó significativamente.

Durante esa época San Felipe del Progreso se constituyó principalmente por comerciantes y los indígenas trabajaron las tierras pero en su mayoría para caciques. Desde entonces pareciera surgir la explotación y exclusión cada vez peor en el territorio, en tanto no se han podido restaurar económicamente a partir de la construcción de vías de producción local o industrial que hagan frente a la pobreza y erosión en la zona.

## **2. El Movimiento Indígena Mazahua**

En 1970 se dio lugar a importantes movimientos en el Estado de México, que proclamaban cambios fundamentales para la sociedad. En distintos ámbitos sociales y bajo una mirada progresista se erigieron organizaciones con líderes de todos los rubros, en especial, trabajadores y universitarios, participaban en la discusión y debate para una nueva sociedad.

Así, surgieron grupos indígenas que manifestaban su palabra defendiendo una posición digna en la sociedad en contraposición con el capitalismo. En el municipio de San Felipe del Progreso en 1974 se organizó el Movimiento Indígena Mazahua, cuando en diciembre del mismo año, en Temascalcingo se presentó el movimiento al que asistieron 11 municipios de la región mazahua y fue electo el Consejo Supremo Mazahua. Este consejo fue el primero de su tipo en el estado y sirvió de guía para los que le precedieron como los Consejos Supremos Otomi, Tlahuica y Matlazinca. Para octubre de 1975 los cuatro congresos asistieron al Primer Congreso Nacional de los Pueblos Indígenas.

En 1976, en París, el secretario del Supremo Consejo Mazahua asistió en representación de su organización ante el XLII Congreso Internacional de Americanistas en donde explicó que es necesario que se comprometieran con la lucha de su liberación antes de concebirlos como objetos de estudio.

En 1977 se realizó, en el Centro Ceremonial Mazahua (CCM), el segundo Congreso Nacional de Pueblos indígenas, ahí se presentó el documento titulado “Educación bilingüe y pluricultural en las regiones indígenas” que fue la gran aportación Mazahua ante dicho congreso. (Garduño, 1983) En dicho documento se proponen alternativas educativas para alcanzar una formación de acuerdo a sus planteamientos. Así, reconocen el papel educativo del Estado pero argumentan que es necesario rendir mayores frutos a través de la consideración de una realidad bilingüe y pluricultural.

Los pueblos indios de México tenemos una cultura milenaria. Los pueblos indígenas de México respetamos la cultura y el idioma de otras civilizaciones, y exigimos que ellas nos respeten con todos nuestros valores...

Entendemos, y lo entendemos bien, que la educación es la base fundamental para la capacitación del ser humano.

La educación es importante para nosotros los indios, y debe ser aplicada a la luz de nuestras propias pedagogías.

Ya no podemos ser una masa de indios dóciles en el mundo que clama justicia día a día. Esperamos elevarnos más y más en la escala de la educación para darle nuevo impulso, nuevas maneras de pensar, a nuestro país. La educación es el instrumento funcional del indio, no para esgrimirla en contra de su noble cultura, sino para que su cultura sea más fecunda, más vigorosa, más brillante, y así el pueblo donde se originó sea más respetado, más digno y honrado en el mundo que vivimos. (ibídem, p152)

Otro documento importante fue el Pacto del Valle Matlatzinca firmado con la costumbre ancestral de sellar con sangre en prueba de seriedad. Este se llevó a cabo durante la Semana de la Cultura Mazahua en la Facultad de Humanidades de la UAEM y firmaron un acuerdo entre 4 consejos importantes con el fin de unir sus fuerzas en la lucha por la liberación de sus pueblos. Este pacto pretendía defender sus valores, derechos y propuestas. El documento señala:

Tiempo vivo, tiempo nuestro: en él unimos nuestra palabra, nuestro pensamiento, para fortalecer la acción de defensa de nuestros valores, de nuestra causa y razón de ser.

Nosotros: matlatzincas, otomíes, mazahuas y tlahuicas, habitantes milenarios de esta tierra que ahora forma parte del Estado de México, nos comprometemos a estar unidos por el respeto a nuestra identidad.

Por más de 400 años la mayoría de los que han dirigido este país, han querido acabar con nuestra cultura, han querido negar nuestra existencia, nuestros valores,

imponiéndonos otros, que para nosotros son ajenos. Creemos que negar nuestra existencia, nuestro derecho a participar como grupo étnico, es negar a México. ¿Qué nacionalidad pretenden formar, en qué principios se basan, en qué modelo de identidad nos colocan? ¿Podremos hablar de conciencia nacional negando que México es nación pluriétnica, pluricultural? ¿Podemos hablar de una cultura nacional negando el pasado histórico, negando la presencia actual de las diversas culturas étnicas? ¿Con qué identidad nos vamos a ubicar en el contexto universal de la cultura?

No somos curiosidades antropológicas, ni objetos de museo; somos seres humanos que pensamos y sentimos, que poseemos una identidad cultural que reclama respeto, y estamos en una realidad socio-económica de explotación que requiere ser abolida...

Aquí dejamos para las futuras generaciones este testimonio de vida, de lucha y de unión. Si en tus manos tienes este documento, piensa en tus hermanos, de tu pueblo, en los que sufren, en los que quieren vivir sin explotación.

Si en tu corazón llevas el espíritu de esta tierra, de este sol, del viento y la lluvia, si en ti llevas la herencia de la verdad matlatzinca, Otomi, mazahua y tlahuica, no permitas que destruyan tu identidad. Que tu cosmovisión sea fuerte para combatir la injusticia que es la explotación del hombre. (íbidem: 155-158)

El manifiesto, además de profundamente conmovedor, nos invita a reconocer la raíz cultural de un país que no logra articularse. Está por demás explicar, que es de mayor mérito cuando viene desde abajo, desde los pueblos indígenas que se nombran mazahuas, otomís, tlahuicas. Sin embargo, el movimiento aunque tuvo gran fortaleza durante la década de los setenta, empezó a perderla y a recibir grandes golpes con las crisis por parte del Estado o la falta de apoyo. Una exclusión que fue penetrando a lo largo y ancho del territorio, en las formas de reproducción de las comunidades, que eventualmente los posicionarían dentro de los municipios con mayor marginación en el país, para la década de los 90.

A raíz de las demandas de pueblo campesino e indígena, para 1977 se crean en el municipio de San Felipe del Progreso, diferentes programas institucionales, con fines de desarrollo social en el área. Uno de esos programas es World Visión (Visión Mundial) pero hace 30 años, cuando trabajaba bajo ese nombre. En aquel tiempo no tuvieron mucho éxito sus proyectos y vuelven de nuevo ya en la década de los noventa.

Diferentes programas y organizaciones se han ido institucionalizando en la región, llegando a cubrir grandes cantidades de dinero y organizaciones. Sin embargo, el resultado no ha sido muy significativo ya que las personas de las comunidades hoy en día viven con muchas

más carencias y problemáticas, y mucho más excluidas que antes. En algún punto, el movimiento mazahua ha sido cada vez más fragmentado de raíz y la migración es un fenómeno cotidiano y general.

A continuación se describen específicamente los datos monográficos generales del municipio y territorio, así como, algunas problemáticas que se consideran prioritarias en la región. La mayoría de la información fue recabada, de referencias estadísticas como el INEGI, VM, documentos de gobierno, y testimonios o experiencias compartidas durante el trabajo de campo.

### 3. Delimitación y estructura territorial

San Felipe del Progreso se ubica entre los paralelos 19° 32' y 19° 46' de latitud norte; los meridianos 99° 52' y 100° 06' de longitud oeste; altitud entre 2 500 y 3 200 mts. y a 120 kilómetros con dirección norponiente de la Ciudad de Toluca, Capital del Estado de México.

San Felipe del Progreso tiene una extensión territorial de 361.13 km<sup>2</sup>, equivalente al 1.6 % de 22, 499.5 Km<sup>2</sup> que tiene el territorio estatal. 20,891.4 hectáreas 51.36 % son de uso agrícola tanto de riego como de temporal. 3,791.9 hectáreas con vocación forestal ( 10.5 %). 10,201.9 hectáreas de uso pecuario ( 28.25 %). 1,200 hectáreas para otros usos (0.4 %)

Las colindancias del municipio son:

Norte: con el Oro y Jocotitlán.

Sur: con Villa Victoria, San José del Rincón y Almoloya de Juárez

Este: con Ixtlahuaca

Oeste: con San José del Rincón



Conforme la Gaceta de Gobierno No. 55, de fecha 6 de septiembre de 2005; de la Ley de

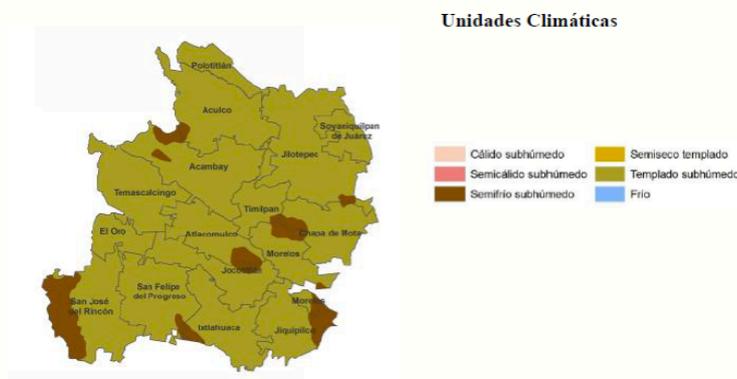
Planeación del Estado de México y Municipios; Art. 97, frac. II, pertenece a la Región No. 2, conformada por 15 municipios. Pertenece, también, el Municipio al Distrito Local Electoral No. XII con cabecera en El Oro y Distrito Federal Electoral No. 09 con cabecera en Ixtlahuaca, respectivamente.

Conforme lo establece el Artículo 14 del Bando Municipal 2009, al Municipio de San Felipe del Progreso lo integran; 01 Cabecera Municipal, 100 delegaciones y 15 subdelegaciones.

#### 4. Datos Fisiográficos

##### 4.1 Clima

El municipio de San Felipe del Progreso es templado con lluvias durante el verano. La temperatura máxima media registrada es de 33° C y la mínima de 9° C, en nivel de cabecera, sin embargo hay que recordar que en las partes montañosas y altas la temperatura desciende considerablemente. En las partes más altas de las montañas se puede identificar un clima semi-frío, subhúmedo. En los últimos años se han registrado periodos de heladas durante los meses de Diciembre y Enero con temperaturas hasta de -4° durante las madrugadas.



La precipitación es de 842.2 mm. El mes que presenta mayor incidencia de precipitaciones es el mes de Julio, fluctuando entre 150 y 160m m anuales. Después se presenta un periodo de sequía desde el mes de Diciembre hasta Abril con una precipitación menor de 10 m m.

##### 4.2 Geomorfología:

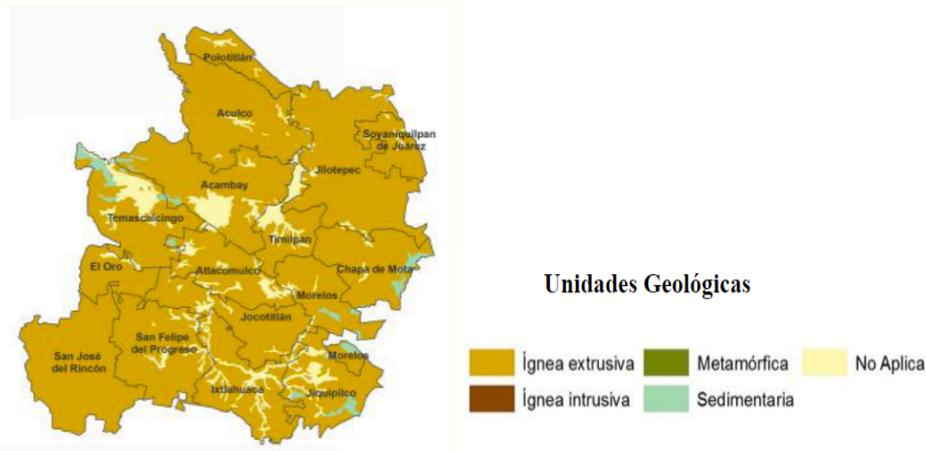
El municipio se encuentra en una región mixta con lomeríos, sierras y llanuras, localizado en un llano rodeado por los cerros de San Pablo Tlalchichilpa de 2910ms/m, el Fandango de 3120m s/m, el Molcajete de 3020 m s/m, de la Ciénega de 2910 ms/m y Jaltepec de 2960ms/m.

A su vez, se encuentran la sierra de Jaltepec y la de la Ciénega, ocupando una superficie del pentágono irregular que tiene como vértices, el cruce del Arroyo grande con el límite entre San Felipe del Progreso y Villa Victoria y La loma de Boye, Loma de Jalpa, San Pedro el alto y el Fresno Nichi. En esta zona los cerros más notorios son el de agua zarca de 2830ms/m, Nazta de 3030ms/m, el Tigre a Tamixi de 2010ms/m, el Mavati de 2830ms/m, el Cerrito de la Labor de 2940ms/m, Ocoatepec de 3020 ms/m, el Papalotepec de 2830ms/m y el conjunto de la Loma Jalpa de 2790ms/m.

El 20% del territorio de San Felipe del Progreso presenta pendientes superiores al 15%, que no son aptas para el desarrollo urbano, mientras que en el valle de San Felipe y la Ciénega la pendiente es de 5%. Esta zona de terreno se encuentra ubicada cerca o en la misma zona centro del municipio.

### 4.3 Geología

El 60% de los suelos de San Felipe del Progreso están conformados por roca ígnea extrusiva de la era cenozoica, el resto se divide en suelos sedimentarios originarios en la era cenozoica periodo terciario e ígnea extrusiva del cenozoico cuaternario.



Mapa extraído de el Plan de desarrollo municipal.

Existen varios tipos de suelo en la región de San Felipe del Progreso, según los datos del INEGI, Planosol (33.75%), Andosol (32.7%), Luvisol (9.76%), Umbrisol (3.87%), Leptosol (2.03%), Fluvisol (0.4%) y Durisol (0.23%). Según el plan municipal del 2009 el principal tipo de suelo en el municipio de san Felipe del Progreso:

Planosol (33.75%). Las características principales de este tipo de suelo es que poseen una capa superficial de arcilla. La mayor parte del municipio se caracteriza por este tipo de

suelo, planosoles gútricos que están erosionados y son fácilmente erosionables. Se ubican en las partes plana o de lomeríos, en la zona norte y centro del municipio, abarcando también la cabecera municipal y la Presa Tepetitlán.

Mucha de la erosión encontrada en los suelos, se debe a las técnicas de siembra y cultivo inadecuadas y al uso indiscriminado de fertilizantes químicos que ha reducido la capa fértil del suelo cultivable. Un problema fuerte que se presenta en la zona es en relación a las áreas forestales. Esto se debe prioritariamente a dos factores: la tala inmoderada para fines comerciales y clandestinos y la explotación intensiva de zonas arbustivas para obtener leña y emplearla como combustible. Además las actividades de tumba-roza-quema que en su mayoría se debe a la ampliación de áreas de cultivo, así como ampliación de áreas de pastoreo. A su vez otro problema que afecta a los recursos forestales son los incendios que afectan áreas principalmente de pastizal y arbustos. Existen prácticas de reforestación pero aun no se logra equilibrar la pérdida de recurso forestal a la que se ha visto sometido el municipio.

#### **4.4 Hidrología**

El municipio se encuentra ubicado en la cuenca del Río Lerma-Toluca. Al oriente en el límite con el municipio de Ixtlahuaca, se ubica el río Lerma, cuya longitud es de 450km. La principal corriente superficial es el Río San José, mismo que atraviesa el municipio de San José del Rincón. El Río San José junto con el Río la Peña desembocan en la Presa Tepetitlán ubicada en el centro del municipio.

La presa Tepetitlán tiene una capacidad de 67.6 millones de m<sup>3</sup>, que de forma prioritaria, se destinan para el riego de tierras en san Felipe del Progreso, en Ixtlahuaca, Jocotitlán y Atlacomulco.

Una corriente importante es la del Río San Felipe que se alimenta de las aguas que bajan de las montañas de la zona norte y continúan a través de la barranca de Piedras Negras, pasa por la cabecera municipal y eventualmente desemboca en el Río Lerma.

#### **4.5 Flora y Fauna**

En el municipio se cuenta con una gran variedad de bosques de oyamel, pino, encinos y cedros. el bosque de pino se caracteriza por la presencia de especies del género pinus sp. E 80 %, se localiza principalmente en las zonas montañosas del Municipio, en climas donde la temperatura media anual fluctúa entre 10 y 18°C. La mayoría de las especies tiene afinidad con

climas templados, fríos y subhúmedos, así como suelos ácidos y medianamente profundos.

## **5. Antecedentes ambientales y económicos**

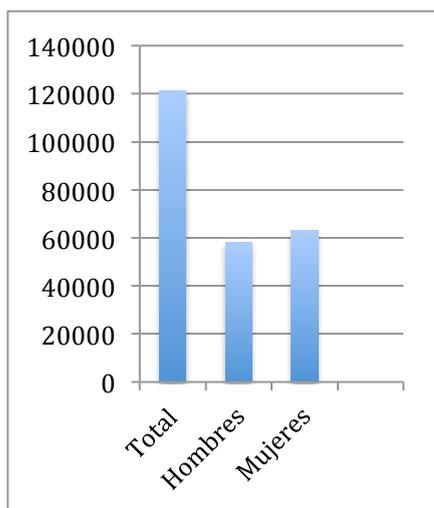
San Felipe del Progreso ha sido un importante proveedor de madera, a través de la tala legal y clandestina, este factor aunado con los incendios que todos los años se presentan en estas zonas, ha ocasionado que el recurso este seriamente amenazado con los consecuentes desordenes climáticos y de fuente recargable de los mantos acuíferos del municipio

Dentro del Municipio se encuentran varios ecosistemas no alterados significativamente por la acción del hombre y en los cuales habitan especies representativas de la biodiversidad nacional, algunas de ellas consideradas como endémicas, amenazadas o en peligro de extinción; San Felipe del Progreso cuenta con el acuerdo de climas y montañas para estas zonas protegidas. De esta manera, el municipio tiene registradas 184 especies de vertebrados de los cuales cuatro son anfibios, seis reptiles, 118 aves y 56 mamíferos.

Dentro de estas zonas encontramos el parque municipal “Centro Ceremonial Mazahua“, que cubre una superficie de 19.50 hectáreas. Además existen dos áreas de preservación ecológicas que abarca: el cerro San Antonio del Rincón, con una superficie de 1,526.26 hectáreas. Y el Cerro del Tigre con superficie de 1,272.27 hectáreas. Esto se da de acuerdo al decreto establecido por el Poder Ejecutivo del Estado para el manejo, conservación y aprovechamiento de las cimas de montañas, lomeríos y cerros del Estado.

## **6. Datos de la Población**

La información estadística publicada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2010) revela que la población total del municipio de San Felipe del Progreso es de 121,396 habitantes.



	Población total	Hombres	Mujeres
1980	94,862		
1990	140,834	69,009	71,825
1995	155,978		
2000	177,330	85,905	91,425
2005*	100,201	48,101	52,100
2010	121,396	58,173	63,223

Los años desde 1980 al 2000 incluían la población de lo que hoy es el municipio de San José del Rincón, que se separó del municipio de San Felipe del Progreso, por lo que la Tasa de Crecimiento Media Anual del año 2000 al 2005, muestra un significativo descenso.

La esperanza de vida en la entidad es de 76.8 años, cifra superior a la nacional que es de 75.1 años, en las mujeres de 77.5 y en los hombres de 72.7 años, lo que refleja que la población femenina vive en promedio cinco años más que los varones. Es preciso tener en cuenta la cifra de la población nacida en el municipio e inmigrantes, ya que esto puede llegar a modificar la percepción de los datos estadísticos.

Año	Población nacida en la entidad	Población Inmigrante en el municipio
1990	138740	1449
2000	168902	2140
2010	118320	2541

### 6.1 Población Rural

La población se ha ido concentrando significativamente en 12 localidades con más de 2,500 habitantes, siendo 43,846 personas las que se instalan en estos núcleos. A su vez 56,355 personas más viven en localidades con menor densidad de población. Según el plan de desarrollo municipal, para el 2009, las 12 localidades con mayor densidad de personas son las de: San Nicolás Guadalupe, San Miguel de la Labor, San Agustín Mextepec, San Felipe del

Progreso (cabecera), Calvario del Carmen, San Pedro el Alto, San Antonio de las Huertas, Ejido San Pedro el Alto, Dolores Hidalgo, Emilio Portes Gil, Purísima Concepción Mayorazgo y San Lucas Ocotepéc.

## ***6.2 Actividades Económicas del Municipio***

El INEGI muestra en sus estadísticas de 2010 que el total de la población que no está económicamente activa es de 44, 374 y la que está activa es de 38, 873. El índice de desempleo es alto y se ha agudizado en los últimos 2 años.

Los datos arrojados por INEGI en torno al comportamiento de la PEA por sectores económicos para el año 2005 reflejan que aunque San Felipe del Progreso es un municipio rural debido a problemas estructurales, el sector económico más importante no es más el sector primario.

### ***6.2.1 SECTOR PRIMARIO:***

La principal problemática que se encuentra en este sector atañe a la mayoría de los campesinos mexicanos y tiene que ver con la relación costo-beneficio. Los insumos y la fuerza de trabajo invertidos en la producción, supera en mucho, la ganancia que se debe obtener al poner en el mercado cualquiera de sus productos.

Algunos estudios realizados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGARPA), señalan que el Municipio de San Felipe del Progreso, cuenta con una extensión territorial de 35, 838 hectáreas de las cuales el 57. 9% se destina a la Agricultura tanto de riego como de temporal. En este sentido solo el 12.22% son tierras de riego, en las cuales se cultiva principalmente maíz, frijol, cebada, avena y papa. El resto de la superficie agrícola por ser de temporal, principalmente es dedica al cultivo de maíz. (Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso, 2009-2012)

En la agricultura, específicamente en torno a la producción de maíz existe una carencia de tecnología apropiada que pudiera intensificar la producción y reducir los costos de producción. Para el 2006, el municipio concentraba sólo 365 tractores trabajando el 0.3% de la superficie agrícola. La agricultura no es redituable, la producción en general es destinada al autoconsumo familiar y sólo algunos al comercio informal.

El INEGI arroja datos de los métodos de cultivo para el 2007 a nivel municipal en los

cuales es posible observar que del total de superficie que se siembra en San Felipe del Progreso la mayoría es siembra de temporal con un total de 20, 404 hectáreas de las cuáles 16, 279 hectáreas se trabajan con fertilizantes químicos, 278 con semilla mejorada, 2455 con abonos naturales. En el municipio son 15, 542 las unidades de producción agrícola.

Para uso pecuario se registra un total de 28.3%, para uso forestal se tiene el registro de 10.50 % en las que se tienen las siguientes especies: oyamel, ocote, pino y encino. El desarrollo urbano del municipio, se caracteriza por la ocupación de zonas no aptas para los asentamientos humanos, la mayoría de las comunidades tiene sus asentamientos dispersos, las localidades se encuentran diseminadas en el territorio municipal. En la Cabecera Municipal el crecimiento se ha dado sobre terrenos ejidales desde su origen.

La actividad pecuaria en su mayoría se da de forma familiar, consiste en la cría y engorda de ganado bovino, ovino, porcino, caprino, aves de corral y colmena. Han habido intentos de producir carne porcina. Este impedimento se da principalmente por la falta de infraestructura, de recursos económicos y asesoría técnica, con lo que se dificulta la posibilidad del ganadero para vivir de una actividad económica rentable. (Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso 2009-2012)

### **6.2.2 SECTOR SECUNDARIO:**

Los municipios de Jocotitlán y Atlacomulco es en donde se concentran las zonas industriales y por consiguiente ahí tienen lugar las actividades secundarias de manera formal y continua. Así, las actividades que correspondan al sector secundario y que ocupen lugar dentro del municipio son escasas. Sólo se tiene plenamente identificado el funcionamiento de una maquiladora que se ubica en la cabecera municipal, en la que laboran aproximadamente 250 personas.

Dentro del municipio existen microempresas familiares dedicadas a la elaboración de productos como escobetillas, cacahuates japoneses, plásticos entre otros.

La mayoría de la población económicamente activa destina su actividad diaria al sector secundario, por lo que se puede inferir que viajan diariamente fuera de las localidades.

### **6.2.3 SECTOR TERCIARIO:**

San Felipe del Progreso genera parte del Producto Interno Bruto a partir de actividades relacionadas con el comercio y el turismo, sin embargo, los establecimientos registrados de

hospedaje son escasos, y la mayoría del comercio se lleva a cabo en mercados informales y tianguis.

El siguiente cuadro estadístico, nos muestra el comportamiento del empleo por sectores económicos en las principales poblaciones del Municipio. Con ello reafirmamos una vez más, que a pesar de que el Municipio de San Felipe del Progreso es eminentemente rural, desafortunadamente los empleos se encuentran principalmente en el sector de los servicios Sector Terciario.

COMUNIDAD	HABITANTES	SECTOR PRIMARIO	SECTOR SECUNDARIO	SECTOR TERCIARIO
CABECERA MUNICIPAL	3512	52	121	169
CALVARIO DEL CARMEN	3124	149	292	93
DOLORES HIDALGO	3033	116	176	401
EJIDO SAN PEDRO EL ALTO	3195	78	268	225
EMILIO PORTES GIL	3056	57	139	556
FURISIMA CONCEPCION DE MAYORAZGO	2067	56	189	183
RIOYOS BUENA VISTA	2316	92	89	55
SAN AGUSTIN MEXTEPEC	4620	142	77	830
SAN ANTONIO LAS HUERTAS	2543	179	259	91
SAN JERONIMO BONCHETE	2119	182	270	196
SAN JUAN JALPA	2243	160	304	163
SAN LUCAS OCOTEPEC	3361	105	271	143
SAN MIGUEL LA LABOR	4135	137	534	200
SAN NICOLAS GUADALUPE	4695	417	613	340
SAN PEDRO EL ALTO	4230	122	385	347
SANTA ANA NICHÍ (CENTRO Y EJIDO)	3264	83	114	209

*Fuente: Tabla extraída del Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso 2009-2012*

El Centro Ceremonial Mazahua (CCM) es considerado uno de los principales ejes turísticos y cubre una superficie de 19.50 hectáreas. Con respecto al CCM la Secretaria del Medio Ambiente del Estado de México, ha detectado la siguiente problemática: No cuenta con los servicios municipales de luz eléctrica, agua potable y drenaje, se presenta la apertura de bancos de extracción de material pétreo sin que haya un control sobre los permisos, la venta de terrenos dentro de la franja de amortiguamiento del parque, falta de mantenimiento de las instalaciones, remodelación, vigilancia y equipamiento de cabañas. Por su extensión que abarca 85 km. de longitud es difícil vigilarlo, además, existen poblados dentro del área protegida, la existencia de un descontrol del crecimiento urbano y desconocimiento de los límites del parque, existe la tala clandestina, introducción de especies de fauna no aptas de la región, falta equipamiento, vigilancia y herramienta para mantenimiento de instalaciones y la malla.

### 6.3 Vivienda

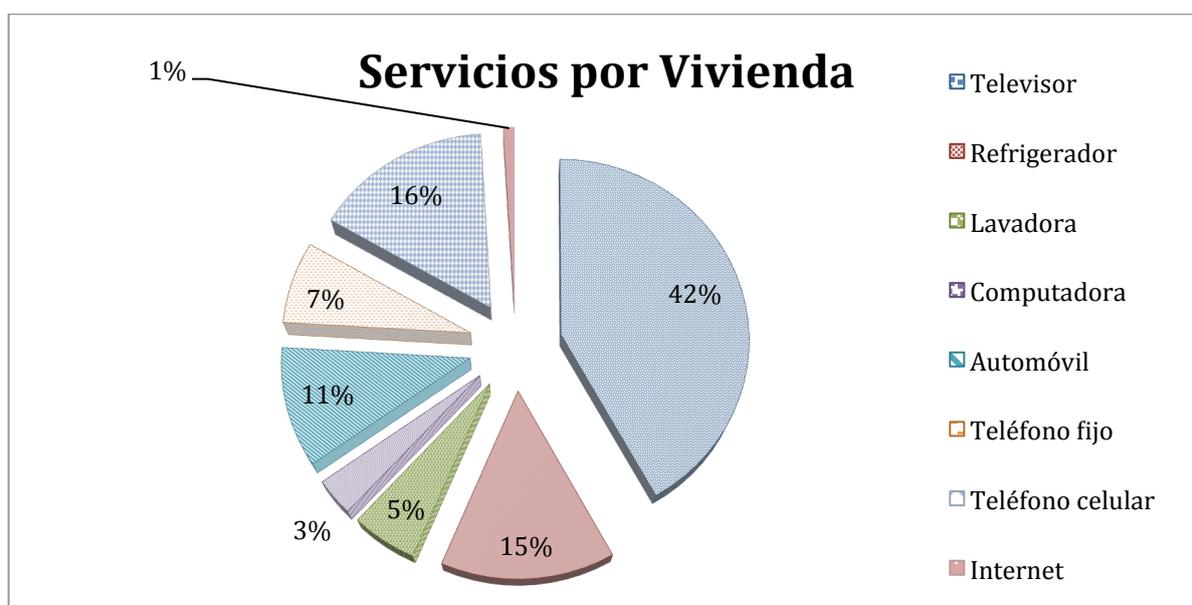
El total de viviendas que arrojaron los datos del INEGI 2010 fue de 28, 202, sin embargo sólo 23,971 están habitadas. En ellas vive un total de 121, 312. Se presentan altos niveles de hacinamiento dado que la mayoría de la población es pobre y comparte un cuarto con otros familiares.

Las viviendas particulares con piso diferente a tierra son 21, 348, lo cual es aproximadamente el 75% de las viviendas en general, cabe señalar que la mayoría de esas viviendas tiene suelo de cemento (no pulido). A su vez, las viviendas que disponen de servicios de luz eléctrica son en total 22,245. Es importante señalar que el abasto de energía eléctrica al Municipio se da a través de una línea principal que proviene del Municipio de Atlacomulco, ya que en San Felipe del Progreso no existen estaciones ni subestaciones eléctricas.

Otro problema importante es el del agua, siendo sólo 14, 655 las casas que gozan de este servicio. Finalmente, sólo 17, 231 fueron registradas con servicio de sanitario, fosa séptica, con desagüe a barranca o grieta y con desagüe al río.

Este último dato es importante porque del total de hogares, aproximadamente 13, 352 lugares no cuentan con drenaje, lo que hace suponer que defecan u orinan al aire libre, lo cual es una fuente directa y abierta de contaminación.

Principales características de las vivienda:



Fuente de datos: INEGI 2010

#### **6.4 Agua Potable**

Las principales causas de escasez del agua potable son el gran crecimiento demográfico, el aumento del consumo per cápita, la contaminación del agua, la tala inmoderada de bosques, la erosión, los cambios climáticos y sus efectos sobre el régimen de lluvias.

En relación al agua potable y su desecho como aguas residuales, el crecimiento desmedido y los asentamientos irregulares, afectan las áreas de valor ambiental. Por los tipos de suelo existentes en la región, existe susceptibilidad a la erosión eólica e hidráulica. En la entidad y en el municipio, el suelo se ha utilizado para la extracción de minerales no metálicos, particularmente minas (arena, grava, arcilla, cantera, caliza) y por ello el suelo se ve afectado por la pérdida de la cubierta vegetal, los sitios abandonados llegan a terminar en depósitos de basura con las implicaciones de contaminación que esto conlleva.

Con respecto al acceso, distribución y disponibilidad del agua en el área de investigación de VM, las 17 comunidades han estado constantemente afectadas, considerando como principal factor la falta de restauración y ordenamiento de micro cuencas como prevención en temporada de sequía y un establecimiento de redes de agua potable inadecuado.

Se cuenta con una presa que logra almacenar 70 millones m<sup>3</sup> de agua, manantiales y ríos con buena calidad para el consumo humano. Las distancias a recorrer por el recurso son de 2 a 3 horas por 20 a 40 litros; transportados generalmente en animales de carga, carretillas o con mecates, la mayor parte de las personas consideran como primera necesidad el recurso y cuentan con una conciencia del cuidado del mismo.

En el municipio existen 53 fuentes de abastecimiento de agua potable para atender a los 121, 396 habitantes. Con las fuentes de abastecimiento señaladas, actualmente de las 23,971 viviendas particulares habitadas en el Municipio, sólo 14,655 hogares cuentan con agua en sus viviendas, mientras que el resto se hacen llegar el vital líquido a través de pipas y por acarreo.

De las comunidades en San Felipe del Progreso, existen algunas que cuentan con su propia fuente de abastecimiento de agua y la comparten y distribuyen mediante sistemas múltiples.

#### **6.5 Desechos Sólidos**

En cuanto a la actividad técnica de barrido o aspiración de calles, calzadas, plazas, jardines y parques públicos, así como de áreas públicas el Municipio cuenta con 35 elementos, mismos

que no cuentan con el equipo adecuado para su trabajo. Así mismo se cuenta con 2 camiones recolectores modelo 1989 en regulares condiciones y con un camión de volteo y una camioneta para brigadas de limpia.

Se atienden diariamente de 6 a 7 comunidades del Municipio, con lo cual, mensualmente hacen un total de 60 comunidades. Sólo se cuenta con unos “botes de basura” alrededor de la plazoleta del centro del Municipio como contenedores de basura, lo cual genera que exista mucha basura tirada en la vía pública.

La disposición de los desechos sólidos se lleva a cabo en un tiradero, que no llega a la categoría de “Relleno Sanitario”, porque no reúne las condiciones técnicas indispensables, este tiradero recibe en promedio de 29 a 35 toneladas diarias, y se localiza en el ejido de San Felipe del Progreso, el cual se abrió en el año 2001 y que según la opinión de los técnicos especialistas, su periodo máximo de vida sería hasta el año 2008. En la actualidad sigue en funcionamiento aunque este se ve ya rebasado por la cantidad de basura que se emite. Dentro del tiradero de basura, se encuentra trabajando permanentemente un tractor D-8 de oruga (rentado), compactando los desechos sólidos, asimismo se localizan personas de la comunidad trabajando en la separación de materiales sin el más mínimo equipo de seguridad higiénica. Actualmente, la malla que rodea a este tiradero está derribada, con lo cual la introducción de perros al mismo es alarmante, y esto provoca la reproducción de fauna nociva.

La generación de residuos sólidos se ha incrementado debido al crecimiento urbano acelerado, aproximadamente cada ciudadano produce entre 0.8 y 1.2 kg. de basura al día, y la producción industrial y otras actividades económicas vinculadas con el consumo, generan residuos tanto en el campo como en la ciudad. Es evidente su inadecuada recolección, en ocasiones inexistente, y su disposición final en forma dispersa en tiraderos o rellenos sanitarios que no cuentan en general con condiciones higiénicas recomendables. El municipio, tiene un programa de separación de basura desde el hogar ya que todos los desechos son tirados en el mismo lugar.

## **6.6 Panteones**

Actualmente se administran 32 panteones en los cuales hace falta ordenamiento, mantenimiento y modernización, así como reglamentación ya que en los archivos de las áreas de servicios públicos, obras y desarrollo urbano no se cuenta con esa información. Además no se cuenta con panteones privados en el municipio y de los 32 existentes ninguno presta el

servicio de incineración de cadáveres.

Debido a que los terrenos son amplios, aun no se tiene la necesidad de exhumar los restos de 5 a 6 años.

### 6.7 Comunicaciones y Transporte

Se enlista a continuación la cobertura del transporte público para el caso de San Felipe del Progreso haciendo mención que tiene su base en la pequeña terminal:

TIPO DE TRANSPORTE	RUTA DE ORIGEN	CUBRE DESTINO	ZONA QUE CUBRE
LINEA 5 DE MAYO LOCAL	CABECERA MUNICIPAL	SAN LUCAS OCOTEPEC Y SAN JUAN JALPA	LA PARTE NORTE DE LA PRESA TEPETITLAN, ZONA SUR DE LA CABECERA MUNICIPAL.
LINEA INSURGENTES LOCAL	CABECERA MUNICIPAL	GUARDA LA LAGUNTA- SANTA ANA NICHÍ E IXTLAHUACA	LA PARTE SUR ESTE DE LA CABECERA MUNICIPAL.
LINEA ZINACANTEPEC SUB URBANO	CABECERA MUNICIPAL	CALVARIO BUENAVISTA, VILLA VICTORIA PASANDO POR SANTA CRUZ, TEJOCOTE Y CARMONA	LA PARTE PONIENTE Y SUR DEL MUNICIPIO
LINEA HERRADURA DE PLATA FORANEO	CABECERA MUNICIPAL	MEXICO DE, PASANDO POR LAS CIUDADES DE ATLACOMULCO Y TOLUCA. QUERETARO	A TIENDE A TODOS LOS MUNICIPIOS.

*Fuente: Tabla extraída del Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso 2009-2012*

En los datos del INEGI para municipios, para el 2007 existía un total de 134 KM de longitud de la carretera troncal federal, 34 km de alimentadoras estatales y 99km de caminos rurales. Se registraron 3483 automóviles y 12 camiones de pasajeros registrados en circulación.

En la cabecera municipal se cuenta con una central telefónica y una oficina de correos y telégrafos. Se dispone de casetas telefónicas con servicio al público en las principales comunidades y en la cabecera municipal, así como casetas en las principales calles de la Cabecera Municipal de las compañías de TELMEX y MAXCON con LADA automática Nacional 01- 712 más el número local. Y estas son de tarjeta o de moneda. Además son pocos los hogares que cuentan con servicio de internet en sus hogares, la gran mayoría lo hace desde los ciber-cafés que se encuentran ubicados dentro de la Cabecera Municipal. Con respecto a éstos, para el 2007 se identificaron 15 centros comunitarios digitales de la banca comercial, así como 11 localidades que son las que cuentan con dichos centros. A nivel municipal el acceso al internet, el medio de comunicación más económico y viable para el desarrollo de capacidades,

es de difícil acceso y complejidad, además de que tiene un costo alto.

Respecto a la Radio, las ondas hertzianas de AM y FM, captan casi en su totalidad, las estaciones de estas frecuencias, de esta manera; el Municipio se enlaza con el resto del Estado y del País.

En lo relacionado con el sistema de televisión se pueden ver los 6 canales de televisión abierta con calidad ya que dicha señal es transmitida desde el Cerro de Jocotitlán. El sistema de televisión de paga con el que se cuenta es el Sky y Dish.

### **6.8 Etnicidad**

Los pueblos indígenas del Estado de México que han compartido el territorio a lo largo de los años son cinco. Según el tamaño de su población se enuncian adelante:

Etnia	Hablantes	Porcentaje de la población
Mazahua	96, 411	52.2%
Otomí	83, 352	45.6%
Nahua	2367	1.3%
Matlatzinca	953	0.5%
Tlahuica	817	0.4%

*Fuente: Tabla extraída del Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso 2009-2012*

Con respecto al Municipio de San Felipe del Progreso, la etnia indígena predominante es la mazahua. La población de 3 años o más que habla alguna lengua indígena en la región es de 33, 646 habitantes y de éstos 31, 749 también hablan el español.

### **6.9 Migración**

Los flujos migratorios en San Felipe del Progreso no son constantes debido a que muchos habitantes emigran de forma temporal o definitiva por razones laborales hacia principalmente el Distrito federal y los Estados Unidos de América. Estas razones laborales están relacionadas con los bajos recursos económicos con los que cuenta la mayoría de las familias, así como, tierras desgastadas o poco productivas para la agricultura, que les obliga a emplearse en

ciudades aledañas bajo contrataciones informales de tipo albañilería, trabajadoras domésticas o comercio ambulante.

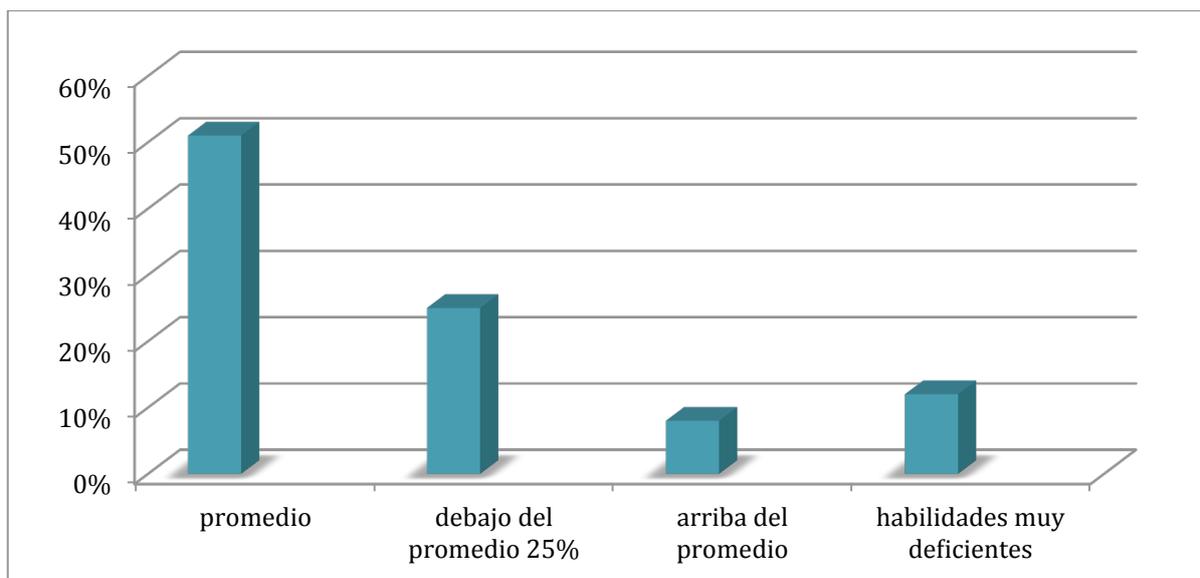
El municipio de San Felipe del progreso es uno de los 58 municipios de estado con mayores índices de trabajadores migrantes hacia los Estados Un. El índice de marginación municipal es alto, las cifras indican que el 67.82% de la población ocupada percibe ingresos menores a 2 salarios mínimos predominando los empleados de la construcción (88 %), las cifras indican que la ocupación como empleados u obreros es de 45.76%, trabajador por cuenta propia 21.96 %, jornalero o peón 12.65%. y (comercio) 11.10%. Sin dejar de mencionar la situación de madres solteras quienes se emplean como trabajadoras.

### 6.10 Educación y Cultura

El censo de Población y Vivienda 2010 refleja que el grado promedio en el municipio de San Felipe del Progreso es de sexto de primaria. La población de analfabetas es de 12,122 siendo 2,953 hombres y 9,169 mujeres. Un total de 11,129 personas mayores a 15 años no tuvieron escolaridad, 16, 924 no terminaron la primaria y 4,351 no terminaron la secundaria.

Las pruebas ENLACE con relación a primaria y secundaria conjuntas demuestra que hay un índice de deserción escolar de aproximadamente 28% que en su mayoría se da en las edades de entre 13 y 15 años en el área de impacto del programa.

A su vez las 148 pruebas PHAI aplicadas en el área de impacto, revelan con respecto a las habilidades de lectura que:



En el área de Matemáticas, un 17% tiene las habilidades abajo del promedio, un 26% arriba del promedio, un total de 11% con habilidades deficientes, un .01 con habilidades muy deficientes, un .01 con habilidades superiores al promedio, un 41% con habilidades promedio y un .01 superiores al promedio en habilidades matemáticas.

A través de los datos y documentos compartidos por VM así como otras organizaciones del área que trabajan a través de representantes de comunidad como la junta regional, se conocen como factores importantes que producen este tipo de problemáticas, el escaso recurso con el que cuentan las familias para sostener los hogares. Esto imposibilita por un lado a los niños y niñas a desempeñar actividades de la escuela y dedicarse en su tiempo libre al juego. Los niños no gozan de tiempo libre dadas las tareas del hogar, como acarrear agua y cuidar de los animales. Además muchas de las familias no reconocen la educación como un derecho de los niños y mucho menos los padres consideran una obligación mandarlos a la escuela. Las expectativas sobre la educación se mantienen en exigirles que aprendan a leer y escribir de la forma más básica.

Una tendencia cultural que afecta esta práctica, es la creencia de que aún con estudios los niños no llegarán muy lejos sino que eventualmente trabajaran en oficios como limpieza o trabajos precarios y no tiene sentido enviarlos a la escuela. Esto demuestra una desesperanza aprendida que tiene implicaciones severas con el futuro de los niños. A estos factores también se le debe sumar el hecho de que en la mayoría de las comunidades no tienen preparatorias y para la secundaria también tienen que hacer viajes largos. La educación para los niños y niñas del área es más una dificultad que un derecho. La profesionalidad de los profesores en el desempeño en la calidad de su trabajo no se ve reflejado en resultados positivos de aprendizaje en los alumnos en la mayoría de los casos.

Finalmente los resultados de uno de los diagnósticos realizados en la zona de influencia del PDA nos da un panorama con respecto a la situación de las familia que muestran las condiciones por las cuales pocos jóvenes pueden aspirar a un desarrollo integral.

Los costos para los estudios de los estudiantes de la comunidad aumenta considerablemente cuando egresan de la secundaria e ingresan al nivel medio superior porque tienen que pagar pasajes, alimentos, material didáctico, uniformes deportivos y escolares, calzado deportivo y de vestido. Por cada estudiante de las comunidades que se encuentra dentro de Visión Mundial, que ha decidido continuar con sus estudios, el costo proyectado es aproximadamente de 18,000 pesos anuales y si consideramos que el salario mínimo está

establecido como media en 80 pesos por día, estamos hablando que al año un trabajador en la comunidad gana, si trabajara, sin descanso, los 365 días (que implica renunciar a sus derechos, pero sucede y con mucha frecuencia, en especial en mujeres de la zona), nos da la cantidad de 29,200 pesos. La diferencia restante, es de 11, 200 pesos que tendría que solventar los gastos del hogar como: agua, luz, alimento, calzado y vestido para la familia. Sin considerar, que puede haber dos estudiantes de nivel medio superior en una sola familia.

Como instalaciones e infraestructura a nivel municipal, se cuenta con una biblioteca pública en la cabecera municipal, por lo que es difícil el acceso a fuentes primarias de información y no cubre con las necesidades totales de la población municipal.

### 6.11 Deportes y recreación

La cabecera municipal cuenta con un centro deportivo que atiende a 116 comunidades. Sin embargo la mayoría de las comunidades encuentra difícil el llegar a ésta o demora tiempo, por lo que la actividad recreativa se ve coartada por la falta este y la difícil accesibilidad al servicio.

RECREATIVO						
TIPOLOGIA	NOMBRE	EQUIPAMENTOS	LOCALIZACIÓN	COBERTURA DE ATENCIÓN	DÉFICIT	SUPERÁVIT
PLAZA CÍVICA	Sor Juna Inés De La Cruz	4 Postes con lámparas, 1 Están Techado	Cabecera Municipal	Todo el Municipio		100% Concluida
JARDÍN VECINAL	Jardín Concha Acústica y Plaza Posadas y Garduño	4 Bancas 35 bancas y 5 Lámparas	Cabecera Municipal	4001 Personas		Recién remodeladas y equipadas
JUEGOS INFANTILES	Fraternidad Sanfelipense y Plaza del Bicentenario	7 Columpios y 2 resbaladillas 1 Sala de Juegos (Todo en Uno) Poste para Voladores de Papanfla Kiosko	Cabecera Municipal	4001 Personas		Recién remodeladas y equipadas
ÁREAS DE FERIA Y EXPOSICIONES	Plazoleta Municipal Posadas y Garduño.	1560 metros cuadrados, iluminación, templete fijo, cableado y tomas de luz	Cabecera Municipal	Todo el Municipio		Recién remodelada y equipada
SALA DE CINE	J. Luz Gómez Rodríguez	300 Asientos, Luces Robóticas, Pantalla, Equipo de Audio, Escenario.	Cabecera Municipal	Todo el Municipio		Recién remodelada y equipada

Fuente: Tabla extraída del Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso 2009-2012

Los espacios de recreación en las comunidades son escasos y en algunas otras, inexistentes. Además, la alta demanda de los niños en las labores domésticas y de cría de animales imposibilita la oportunidad de utilizar el tiempo para la recreación.

### 6.12 Salud

San Felipe del Progreso cuenta con 32 unidades médicas a nivel municipal. El plan de desarrollo municipal nos muestra que aproximadamente cada unidad de salud corresponde a 3161 habitantes. En el municipio sólo se cuenta con un hospital general que está ubicado en la localidad de San Felipe del Progreso.

MUNICIPIO	INFORMACIÓN BÁSICA				INDICADORES		
	POBLACIÓN	UNIDADES MÉDICAS	PERSONAL MÉDICO	CAMAS CENSABLES	HABITANTES/ UNIDAD MÉDICA	HABITANTES/ MÉDICO	HABITANTES/ CAMA CENSABLE
SAN FELIPE DEL PROGRESO	101 153	32	96	60	3 161	1 054	1 686

Fuente: Tabla extraída del Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso 2009-2012

De esas 32 unidades, 30 pertenecen a los centros de salud rural para población concentrada. Pero la mayoría de ellos están en malas condiciones de infraestructura y equipamiento, así como de personal calificado y medicamentos. Esta característica también se observa en el Hospital General de la localidad.

El municipio, cuenta con atención para la asistencia social, en la cual el DIF coordina una casa hogar para menores, un centro de rehabilitación y un centro de integración juvenil. Al parecer la casa hogar esta sin funcionamiento y los otros dos centros de atención requieren de ampliación puesto que no logran cubrir las necesidades municipales.

Las instituciones médicas que activamente trabajan en el municipio a través de consultorios médicos, son 52 consultorios médicos. En conjunto todos estos centros cubren diferentes tipos de atención: 35 son generales; 5 dentales, 1 de cirugía, 1 de ginecología, 1 de medicina interna, 1 de pediatría. Carecen servicios de traumatología.

MUNICIPIO / INSTITUCIÓN	TOTAL	GENERALES	DENTALES	CIRUGÍA	GINECOBSTERIA	MEDICINA INTERNA	PEDIATRÍA	TRAUMATOLOGÍA	OTROS
SAN FELIPE DEL PROGRESO	52	39	5	1	1	1	1	0	4
ESEM	47	35	4	1	1	1	1	0	4
DIFEM	1	1	0	0	0	0	0	0	0
ESSTE	1	1	0	0	0	0	0	0	0
ESSEMyM	3	2	1	0	0	0	0	0	0

*Fuente: Tabla extraída del Plan de Desarrollo Municipal de San Felipe del Progreso 2009-2012*

En el aspecto de salud de la población infantil en niños de (0 a 5 años) se recopilan los datos de morbilidad y estado nutricional que se consultó en el informe Sistema de Información en Salud para Población Abierta (**SISPA**), del mes de mayo del 2007, del Centro de Salud Rural Disperso (CSRD) La Virgen, San Miguel de la Labor, San Jerónimo Boncheté, Calvario del Carmen, San Nicolás de Guadalupe, Guadalupe Cote y Las Palomas comunidades de acceso al PDA Najhé. El estado nutricional de niños y niñas menores de 5 años fueron obtenidos de la consulta de los tarjeteros de control nutricional de cada una de los CSRD inmersos en las comunidades que conforman el PDA Najhe.

Se encontró que 4,238 niños menores de 5 años acuden a control nutricional en los 9 diferentes CSRD inmersos en las comunidades que conforman el Programa de Desarrollo de Área Najhe. Según los datos recabados de los tarjeteros de nutrición se tiene que:

- El 71.5% (n=3,032) de los niños se encuentran en Estado de Nutrición Normal en base al indicador P/E.
- La desnutrición afecta al 27.91% de los niños que asisten a los CSRD de las comunidades; el 22.5% corresponde a desnutrición leve, el 4.8% a desnutrición moderada y el 0.61% a desnutrición grave.
- Se registraron 20 casos (0.47%) de niños menores de 5 años que presentan obesidad.

#### **6.12.1 INMUNIZACIÓN E INCIDENCIA DE ENFERMEDADES.**

Durante la visita a los centro de salud, las hojas diarias de consulta reflejan la incidencia de enfermedades diarreicas y respiratorias agudas en los niños.

Haciendo mención a otras problemáticas que involucran a esta población, en relación a su salud tenemos: embarazos a muy temprana edad para el caso de las niñas, y por consecuencia matrimonios muy jóvenes aunado a esto problemas de drogadicción y alcoholismo que envuelven a este grupo de edad y afecta de manera directa su salud.

Para el año 2000 el Municipio de San Felipe del Progreso tenía un Índice de Riesgo Nutricional muy alto (7.49) ocupando el tercer lugar a nivel estatal de los municipios con muy alto riesgo nutricional.

Los embarazos a muy temprana edad presentan un problema social crónico porque dificultan aún más la situación de desnutrición. En el área la población femenina comienza su etapa activa sexual entre los 12 y 14 años.

El 27.9% de desnutrición en la población infantil de (0 - 5 años) en las comunidades se debe a factores como; el que las madres de familia de estos niños tienen un escaso conocimiento sobre los alimentos que proporcionan nutrientes esenciales durante la etapa del desarrollo del niño, así como la falta de recurso económico y poco acceso a alimentos que contengan estas características en las comunidades.

### ***6.13 Seguridad Pública***

En San Felipe del Progreso se contaba, para el 2009, con 76 elementos. Un director, un subcomandante, dos jefes de turno, dos radio operadores, dos auxiliares administrativas y sesenta y ocho oficiales ubicados en el centro de la cabecera municipal y en Tecalis.

En el tema de protección civil hacen falta elementos, infraestructura y logística. Es decir, carece casi absolutamente de un equipo preparado para trabajar en momentos de desastres naturales y prevención de emergencias.

#### ***6.13.1 VIOLENCIA***

Algunos datos arrojados por parte de VM a través de encuestas aplicadas a 255 niñas y niños de 4° a 6° año de primaria, 176 estudiantes de secundaria y 386 personas adultas en sus hogares señala lo siguiente. Entre las niñas y niños de primaria, 52% sufre violencia emocional, 33% padece maltrato físico, 25% manifiesta haber sufrido algún tipo de abuso sexual. En 22% de los casos ha recibido golpes de su mamá y en el 31% de los casos de su papá. A 38% lo golpean con la mano abierta, al 17 % con el puño cerrado, al 47% con cinturón, al 34% con palo o vara.

Entre los adolescentes de ambos sexos, 51% manifiesta padecer violencia emocional en su hogar, de los cuales 18% la padece con frecuencia. El 29% sufre violencia física y 12% algún tipo de abuso sexual en su hogar, (de éstos, 3% manifiesta haberlo sufrido en varias ocasiones). Por otra parte, la violencia en la escuela se distribuye de la siguiente manera: 44% emocional; 32% física, de los cuales 23% la ha sufrido sólo una vez; y 13% sexual. El 22% han pensado alguna vez en quitarse la vida y, de ellos, 4% lo ha pensado en varias ocasiones. Entre las personas adultas, 25% padece violencia emocional, 30% sufre intimidación, 25% padece maltrato físico y 5% ha sufrido algún tipo de abuso sexual. Sólo 15% manifestó no haber sufrido ningún tipo de violencia en el hogar.

La población juvenil de 15 a 18 años muestra un panorama de condiciones por las cuales se ve limitado el planteamiento de una visión clara de su propio futuro, son las distintas condiciones las que los llevan a; preferir emplearse en las ciudades como ayudantes de albañil, vendedores ambulantes ó como empleadas domésticas en el caso de las mujeres. Debido a la escasez de empleos dentro de las comunidades el índice de emigración es muy alto, 2 de cada 10 jóvenes dejan la comunidad antes de cumplir los 18 años de edad.

El 90% de los jóvenes entrevistados no tienen un plan de vida definido, muestran poco interés de superación por sobresalir, reproduciendo los patrones culturales de sus mayores, como es el hecho de formar una familia a temprana edad, debido a que no hay una buena comunicación con los padres quienes no conocen las necesidades, preocupaciones e inquietudes de sus hijos.

La mayoría de las familias de las *comunidades* están integradas por un total de 6 a 8 integrantes, en su mayoría los niños son considerados menores de edad a los 13 años, a partir de los 15 años de edad los niños son considerados jóvenes y aptos para tomar responsabilidades sobre todo económicas para apoyar el sustento del hogar, los menores de edad están al cuidado principalmente de la mamá, el 80% de los padres de familia se encuentran fuera del hogar de lunes a viernes debido a la escasez de empleo locales.

Debido al desgaste que genera a las madres de familia, estar al frente de los hogares y tener tantas responsabilidades no se asegura que el ambiente en el que los niños viven en su hogar sea seguro y con amor aunque los hallazgos en el diagnóstico realizado durante el 2007 arroja un alto índice de violencia intrafamiliar y la tendencia en estos últimos años se ha mantenido en un 50 %.

La falta de opciones académicas, culturales y recreativas así como de empleo, hace que esta población se vea influenciada por los medios de comunicación y de jóvenes que emigran de la comunidad, quienes regresan trayendo vicios como la drogadicción, el consumo de inhalantes tóxicos, modas, vandalismo y el alcoholismo que se hace presente en las comunidades con ideas de rebeldía que rompen con las costumbres de la comunidad.

Asimismo, en el área de impacto de Najhe, se realizó un diagnóstico en el 2007 con respecto a los índices de violencia familiar, en donde se reportó que el 85% de los hogares viven algún tipo de violencia familiar. El 52% emocional, en un 36% física, 17% sexual y 25% violencia económica. Este tipo de violencia se ejerce en su mayoría del papel masculino al femenino y a los niños, sin embargo las madres también generan esa violencia hacia los niños, por lo que son los más vulnerables en este aspecto.

Este tipo de prácticas trae consigo formas estructurales de marginación y exclusión, así como desintegración familiar y debilitamiento de autoestima de todos los integrantes. Las familias de las comunidades reconocen este problema que les afecta y les preocupa por lo que el capital humano que se tiene es importante así como el capital social puesto que hay algunas organizaciones que trabajan directamente con violencia intrafamiliar y prevención de adicciones.

Algunos factores que propician la violencia en la familia son de tipo estructural y tendencias ya que son conductas violentas aprendidas en el medio social que después se utilizan para el interior de las familias a través de criar a las hijas e hijos como una costumbre con medios violentos. Otro factor es el miedo a denunciar los casos de maltrato familiar. Otro factor encontrado en el mismo diagnóstico es el de la tensión que ocasionan los diversos problemas económicos y sociales, que de nuevo es una situación de marginación estructural. El alcoholismo es sin duda uno de los elementos que propician la violencia intrafamiliar y a la vez es la adicción más común dentro de la población adulta. Esto nos arroja una realidad en donde la violencia intrafamiliar que se vive es alimentada por diversas conductas estructurales como los vicios y la carencia de capacidades para relacionarse afectivamente con la familia.

#### **6.13.1.1 Los grupos más vulnerables**

En la mayoría de los hogares de las comunidades que atiende el programa Najhe, permanece como jefe de familia la mujer y se tienen en promedio de 6 a 8 hijos. La mayor parte de los padres de familia emigran a las ciudades más cercanas como Toluca, el Distrito Federal,

Guadalajara y Querétaro. Una de las condiciones resultantes de la migración de estos padres de familia, es la sobrecarga de trabajo y responsabilidad en los hogares por parte de las mujeres, llevándolas a un desgaste físico y emocional severo.

Lo anterior acarrea consecuencias poco favorables para la cohesión y unión de las familias, así como las relaciones que entablan con sus hijos. De esta manera uno de los grupos más vulnerables en las comunidades son los niños y niñas que forman parte de estos hogares en dónde se les exige destinar gran parte de su tiempo libre al trabajo del hogar y en muchas ocasiones esto contribuye a que eventualmente se desmotiven y deserten de sus actividades escolares, además de que no reciban apoyo para los estudios en sus familias. En total se tiene un 28% de deserción escolar de los estudiantes registrados en las comunidades del Programa.

Cuando el número de niños y niñas que abandonan la escuela incrementa considerablemente como sucede en estas comunidades, los niños y niñas a la edad de 13 a 15 años comienzan a migrar a las grandes ciudades en busca de trabajos precarios. Uno de los motivos de la migración de los jóvenes para trabajar en la ciudad es para ayudar en el gasto familiar ya que en sus comunidades no hay fuentes de empleo. La mayoría de ellos se va de lunes a viernes a trabajar y vuelven los fines de semana con apoyo económico y para descansar y recrearse con su familia y comunidad.

Esta situación anteriormente descrita, termina por consolidar un círculo vicioso que engendra una de las principales características de la pobreza. La migración como una tendencia desfavorable en las prácticas locales para la supervivencia local, empieza a crear conflicto al romper con la cultura y costumbres familiares y tradicionales indígenas al interior de las comunidades y en su mayoría, es utilizada como un medio para tener ingresos y subsistir, pero aquellos jóvenes que salen de sus casas y migran, quedan expuestos a una amplia gama de situaciones sociales de riesgo. Las condiciones por las que migran y la experiencia de vivir así termina por ser sumamente costosa para el que se va y para los que se quedan.

El grupo más vulnerable dentro de los anteriormente mencionados son las niñas que en su mayoría se “mandan” a trabajar antes que los niños, ya que se prefiere que los varones sean los que se preparen en el área profesional, si es que se les llega a otorgar esa oportunidad. Estas condiciones tradicionales, estructurales asignan un rol específico a las mujeres y a los hombres, esta división de rol y género comienza a mostrarse desde los primeros años, cuando a los niños se les manda a las labores de la milpa y las niñas se quedan en casa.

Un grave problema que se observa en las comunidades es que cuando los jóvenes regresan después de haber trabajado y socializado en las grandes ciudades, en su mayoría traen consigo ideologías que rompen con las formas tradicionales de la comunidad, así como ya señalamos algunos casos específicos como el consumo de drogas, alcohol y agrupación en bandas, que también rompen con su desarrollo integral y la conservación de su salud.

#### ***6.14 Sociedad civil***

La forma de organización de las comunidades está regida principalmente por la formación de comités responsables de actividades específicas que afectan de manera general a la comunidad. Los comités son el de delegados municipales, el de comisariados ejidales, el comité de agua potable, el de mayordomos para las festividades de las iglesias, los comités de padres de familias de las escuelas y los fiscales de las iglesias. Se tiene conocimiento de que antes existía el consejo de ancianos a través de los cuales se tomaban las decisiones importantes de las comunidades pero aproximadamente hace más de treinta años que comenzaron a desaparecer dejando el poder en las comunidades en otro tipo de organización. Hoy en día para tomar las decisiones, normalmente se convoca a asambleas por parte del comité o grupo responsable.

La sociedad civil local es fuerte pero con una direccionalidad poco funcional ya que se pueden organizar muy bien para las fiestas patronales pero para temas como el agua, han reportado grandes problemáticas y dificultades para llegar a una resolución que favorezca a todas las comunidades. El tejido social está fracturado y hay falta de confianza en las relaciones comunitarias y vecinales.

Se considera que la representación que tienen estos comités y grupos es compleja, ya que tratan de defender sus derechos pero no han logrado cambios significativos, ni representaciones legales que los lleven a favorecer la vida de las comunidades de forma sustentable o integral. Esto tiene mucho que ver también con fines partidistas ya que los partidos políticos que ocupan los mandos administrativos de cabecera, basan mucho sus incentivos y desarrollo de comunidades en quienes pertenezcan al mismo grupo político.

De manera general, existen cerca de 40 organizaciones y programas desde locales hasta internacionales dados de alta y operando, que en teoría trabajan, para facilitar la implementación de diversas actividades que benefician a la calidad de vida de las comunidades.

#### **6.14.1 CONTEXTO POLÍTICO**

La relación que las comunidades tienen con respecto al gobierno estatal es por medio de los ayuntamientos de donde se desprenden programas como otorgamiento de despensas como medio para asegurar la alimentación de los niños, así como la implementación de desayunos escolares en algunas escuelas primarias. Sin embargo son programas carentes de objetivos claros que no aportan soluciones sostenibles.

Actualmente, el cargo de presidente municipal es ocupado por el priísta Javier Jerónimo Apolonio electo en 2009 y a partir del 2013 por un periodo de 3 años, estará ocupado por Abraham Monroy Esquivel de la coalición PRI-PVEM-NA.

El municipio de San Felipe del Progreso no es autónomo ni está cerca de ello ya que de los ingresos generales para el 2009 que fueron de 292,206,344.42 mismos de los cuales el ingreso derivado del sistema nacional de coordinación fiscal otorgó el monto de 256,154,710.90 por lo que podemos ver que el municipio está lejos de poder auto regularse. Aunque existe participación por parte de las comunidades para demandar la resolución a diversas problemáticas difícilmente llegan a ser atendidas de raíz. (Plan de desarrollo municipal de San Felipe del Progreso: 2009-2012)

El sistema de gobierno en el municipio está enfocado a las necesidades de la cabecera municipal, por lo que existe una condición estructural deficiente para atender a las comunidades, ya que están alejadas de la cabecera y la distancia es un factor decisivo para poder llevar la voz y representación de las comunidades.

Existe también conocimiento a través de las juntas regionales en donde los delegados van a la cabecera a pedir apoyos para ciertos proyectos de diversa índole y en la mayoría de los casos regresan sin éxito. Con respecto a la función eficiente de las instituciones, queda como una tendencia el hecho de rezagar la ayuda y apoyo a los mas marginados, porque de alguna suerte es la que requiere de más trabajo y apoyo económico. Otra tendencia que hace difícil la continuidad de proyectos a largo plazo es el constante cambio de presidencia y puestos del ayuntamiento en la cabecera ya que con cada cambio se suspenden proyectos y rara vez se continúan bajo los acuerdos.

A lo largo del segundo capítulo hemos podido recorrer el territorio de San Felipe del Progreso y entender el tipo de problemáticas que atañen a las comunidades del equipo en

cuestión. Bajo estas condiciones de marginación es que se justifica la intervención de Visión Mundial como organización abocada al desarrollo integral local y de capacidades.

En el siguiente capítulo estudiamos cómo es que VM entró a las comunidades a intervenir, bajo qué paradigmas y con qué objetivos, así como, hacia dónde van y cómo su intervención ha afectado en las comunidades y con las personas que ha trabajado.

## CAPITULO III. Visión Mundial y el Proyecto Najhe: La participación e interacción del equipo técnico/ equipo interventor con los representantes y miembros de las comunidades.

El capítulo tres presenta de manera general, qué es Visión Mundial (misión, visión) y cómo ha sido su forma de trabajar con comunidades hasta ahora. Además se aborda como eje central el *rediseño* de modelo organizativo que tuvo VM en 2010-2011, uno de los principales retos que implementaron internamente, debido a que en las comunidades en donde venían operando, el impacto en desarrollo, principalmente a mediano y largo plazo, era mínimo y cada vez peor.

Es por esto que, se apoyaron en diversas teorías y modelos, así como del Marco Lógico<sup>13</sup>, provenientes de organizaciones internacionales de desarrollo como el Banco Mundial (BM), la Organización de las Naciones Unidas(ONU), el Fondo Monetario Internacional (FMI), entre otras. Bajo estas influencias se creó el manual de Desarrollo, Monitoreo y Evaluación (DME) de VM llamado LEAP por sus siglas en inglés: *Learning through Evaluation with Accountability & Planning*.<sup>14</sup> Allí se encuentran todas las estrategias para lograr los estándares necesarios en materia de desarrollo sostenible y desarrollo de capacidades, según adaptaciones de distintos estudios e investigaciones realizadas sobre los modelos de desarrollo bajo los principales valores e intereses de la organización. No podemos evitar caracterizar como fuertemente cristiana a VM, pero recuerdo al lector que éste factor no es el principal dentro del análisis de la participación e interacción social en las comunidades, aunque se toma en cuenta contextualmente.

---

<sup>13</sup> El **enfoque de marco lógico (EML)** es una herramienta analítica, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional. En el **EML** se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel. De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos arriba mencionados, dicha matriz es conocida como la **Matriz del Proyecto (MP)** (a veces es conocida como Matriz de Planificación).

<sup>14</sup> Descargable en: [http://www.transformational-development.org/ministry/transdev2.nsf/34874E1F560858F088256F1000603B96/\\$file/LEAP%202nd%20Edition%20with%20Update.pdf](http://www.transformational-development.org/ministry/transdev2.nsf/34874E1F560858F088256F1000603B96/$file/LEAP%202nd%20Edition%20with%20Update.pdf)

Aunque el manual LEAP existe desde el 2006, el cambio ha sido complicado a nivel internacional y en México se comenzó a llevar a cabo en el año de 2010 con un proceso conocido como “rediseño”.

VM comenzó su trabajo en México hace ya cerca de 30 años y su forma de asistir a las comunidades ha ido cambiando poco a poco. En un principio ayudaban a niños huérfanos a través del otorgamiento de comida, vestido, casa, útiles escolares, vivienda, etc. Hoy en día, la organización intenta cambiar estas formas de ayuda más asistencialistas que han tenido durante tantos años, por otras nuevas que permitan el desarrollo humano con un punto de vista sostenible, y en donde el principal objetivo es capacitar a los miembros de la comunidad en la gestión de recursos.

El eje principal de análisis de la tesis es la participación comunitaria, por lo que en este capítulo se plantea descriptivamente, lo que ha venido dándose en materia de interacción al interior de la organización y con las comunidades con respecto al proceso de rediseño y los cambios que éste implica.

Desde octubre y noviembre de 2010 estuve en constante relación, asistencia y observación de las reuniones y juntas de trabajo al interior de la organización, y en comunidad estuve desde noviembre a marzo del siguiente año. Posteriormente, en el capítulo cuatro, se retomará el análisis de los casos o circunstancias particulares que fomentan u obstaculizan la participación en la comunidad.

El rediseño, se programó por parte de las oficinas de Desarrollo, Monitoreo y Evaluación (DME) nacionales bajo indicaciones de las oficinas de EEUU y Canadá, para realizarse en un periodo de 7 meses. Se puede dividir el proceso en 3 importantes objetivos:

- 1) Dar a conocer y capacitar al interior de la organización una nueva estructura de funcionamiento organizativa bajo un modelo de intervención distinto.
- 2) Dar a conocer este cambio en las formas de trabajo con las comunidades en las mismas comunidades.
- 3) La articulación por parte de la organización con otros actores sociales importantes para la gestión de recursos y fomentar el desarrollo sostenible en el área del programa como parte esencial del nuevo modelo organizativo de VM.

Esos tres requisitos apuntan a un cambio de estructura sumamente importante para la organización, ya que, como señalé anteriormente, intentan cambiar los paradigmas que los han

guiado durante varios años entre ellos, el asistencialismo, denominado como tal por la propia organización, e intentar crear una nueva forma de trabajo con las comunidades enfocada hacia el desarrollo de capacidades humanas y el desarrollo sostenible.

Este proceso de transición que vive la organización es difícil, pues no sólo tiene los retos de echar a andar un proyecto de desarrollo humano sostenible, sino que además se enfrenta a la ruptura de antiguos paradigmas que van desde formas de colaborar con los miembros de las comunidades, hasta cambiar la propia forma de liderazgo en las comunidades y en los equipos hacia nuevas perspectivas de desarrollo.

Las nuevas teorías del desarrollo hacen hincapié en formas de implementar un trabajo comunitario con los miembros de la comunidad muy parecidos a los de la ISC, sin embargo, la mayoría de ellas hablan de estrategias para fomentar la participación comunitaria desde el inicio del trabajo con las comunidades, esto es, comenzar un programa desde cero. Estrategias como “mapear” (identificar las bases comunitarias en el área) “mapear” a los líderes, convocarlos a partir del propio interés por facilitarles el desarrollo, son estrategias que normalmente se planean y diseñan desde antes de hacer la intervención comunitaria. Sin embargo, existe mucha diferencia entre el proceso de generación de participación con una comunidad desde el principio de un programa, y el proceso de participación ya que existente y su como consecuencia de un cambio de estructura y paradigma de la organización.

Todo cambio es de una complejidad única y no se puede acceder a un verdadero cambio desde la estandarización de procesos si éstos no vienen desde las necesidades y diálogos planteados con y desde la comunidad local. Sin embargo, debido a que los estándares internacionales y documentos de desarrollo, están constantemente cambiando, y para que las organizaciones, como Visión Mundial, se establezcan desde un nivel de calidad que pueda favorecerles en el patrocinio para seguir generando programas para el desarrollo, tienen que estar en una constante adaptación a esos estándares, y en el cambio de relación e interacción con las comunidades, en tanto acuerdos y metas puede implicar altos costos en la participación comunitaria.

Esta mediación afecta profundamente la participación comunitaria en términos de confianza. Es algo que no se mira directamente pues ocurre en todos los niveles y de distintas maneras, como un paradigma que a la vez permea la estructura asistencialista de la organización. En otras palabras, entablar un verdadero diálogo que respete y apoye de raíz a lo local, es una utopía bajo las formas de trabajo y procedimientos piramidales que mantiene la

organización con respecto a los Resultados del Bienestar de la Niñez (RBNs) y a los estándares de calidad, las formas de toma de decisiones, etc. Además se desea tener calidad en el trabajo e impactar positivamente a las comunidades lo cual plantea una ironía de paradigmas. Desde lo local, cada comunidad tiene su historia y contexto específico, con vulnerabilidades específicas y si se emplean mecanismos de estandarización, muy probablemente se termine por fragmentar a la comunidad en intereses distintos y rupturas de acuerdos.

En este deseo de cambio, VM ha impulsado ciertas medidas de trabajo, una de ellas es por ejemplo, el retiro de la ayuda brindada para la educación de los niños patrocinados en las comunidades, a través de útiles escolares. Esto lo hizo poco tiempo antes de dar a conocer el rediseño al interior de la organización. Este factor se da como resultado del cambio de modelo asistencialista hacia otro más autogestivo. Otro ejemplo, es el retiro del monto económico que recibían los representantes de las comunidades y la junta regional por su participación, debido a que el modelo pone énfasis en la idea de que la gente debe interesarse de manera voluntaria e intrínseca en los procesos de desarrollo y no pretender recibir un pago por ese trabajo.

Como se explicaba en el primer capítulo, el diagnóstico y la participación de la propia gente en la gestión de los programas es necesario para que la intervención sea efectiva, pero aquí surge la pregunta ¿qué se debe hacer cuando una organización ha trabajado tanto tiempo de una forma específica con las comunidades, y de pronto se ve ante el reto de cambiar el modelo?

Como ya señalé, VM lleva trabajando en México desde hace 30 años, por lo que incluso antes de que estas herramientas y técnicas de desarrollo comunitario existieran, VM ya tenía una forma particular de interacción con las comunidades y viceversa.

El proceso de rediseño es importante para entender la participación, tanto de las comunidades como del equipo técnico de Najhe. A continuación presento la historia del programa y de la organización en San Felipe del Progreso, para después retomar la descripción del rediseño.

La historia del programa de Najhe se explica tratando de describir cuáles son los proyectos que hoy en día existen y cómo han venido evolucionando en los últimos años. Algunos de estos proyectos ya no entran dentro del nuevo modelo de desarrollo que VM trabaja, así que es necesario hacer esta semblanza general de cómo ha trabajado el programa para después pasar a la descripción del proceso de cambio.

## 1. Visión Mundial y el Programa Najhe

Visión Mundial es una organización internacional cristiana que busca proteger los derechos de niños y niñas y promover el desarrollo integral de la sociedad y comunidades. Su visión es “para cada niño y niña, vida en toda su plenitud, nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible”. (citado el 27 de Abril de 2011 en <http://www.visionmundial.org/visionmundial.php?id=15>) Visión Mundial señala que es una confraternidad internacional “cuya misión es seguir a Jesucristo, trabajando con los pobres y oprimidos para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar las buenas nuevas del Reino de Dios” (ibidem).

La organización se presenta como una estructura sostenida por seis valores principales: ser cristianos y seguir el ejemplo de Jesucristo con los pobres y oprimidos; estar comprometidos con los pobres y promover la transformación de sus condiciones; valorar a las personas al considerarlas como creaciones de Dios; ser mayordomos al promover un trato transparente con donantes, comunidades, gobiernos y público; ser socios al intentar colaborar y tener actitud abierta hacia otras organizaciones humanitarias y ser sensibles ante las carencias sociales y económicas complejas, con raíces profundas que exigen un desarrollo sostenible y a largo plazo (ibidem).

En el año de 1947 el misionero Robert Pierce inició una labor en China y Korea a través del otorgamiento de comida, ropa, alojamiento y medicinas a los pobres. Posteriormente, durante la guerra de Korea en los cincuentas, funda varios orfanatos para niños abandonados o huérfanos. Así, para finales de 1950 se fundó oficialmente World Vision. Poco a poco esta organización se ha ido expandiendo hasta tener proyectos en distintos países de los 5 continentes.

World Vision llegó a México en 1963 al impulsar un programa para la renovación de un orfanato. Los siete años posteriores, World Vision se encargó de trabajos para el desarrollo que iban desde la perforación de pozos de agua, la cría de aves de corral y la capacitación vocacional, el otorgamiento de comida, vestido, vivienda, etc. Sin embargo, no fue sino hasta 1982 que oficialmente abrieron las oficinas de Visión Mundial México (VMM) y se echaron a andar algunos de los distintos programas que hoy tienen. (Lozano y Luna: 2011. extraído el 31 de Julio de 2011 de: [http://ezquizo.com.mx/img/porta/editorial/No\\_1-web.pdf](http://ezquizo.com.mx/img/porta/editorial/No_1-web.pdf))

Durante los siguientes años, VMM ayudó a diversas familias y niños a través del otorgamiento de comida, utensilios escolares, vitaminas, vestimenta, chequeos médicos, sanitarios, viviendas, huertos, invernaderos, cisternas, electrificación, agua, etc.

Para el 2011, VMM atendía a cerca de 55,000 niños a lo largo de la república; Baja California Norte, Chiapas, Edo. de México, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, San Luís Potosí, Sonora y Veracruz. Trabajaban con un total de 330 comunidades agrupadas en proyectos micro-regionales, conocidos comúnmente como Proyectos de Desarrollo de Área (PDA).

El PDA de Najhe es el que se estudia en la presente tesis. En un inicio, como se mencionó anteriormente, la organización a nivel nacional trabajaba directamente otorgando beneficios a las familias patrocinadas, desde viviendas, cisternas, baños, etc.

El enfoque sobre desarrollo ha ido cambiando a nivel internacional en la organización, esto tiene que ver con las teorías de Marco Lógico y las políticas neoliberales de desarrollo que han ido surgiendo con mayor profundidad desde los años 80s. Debido a que VM es una organización internacionalmente reconocida por su labor de ayudar a los pobres y marginados, se ha visto en la necesidad de optar por un modelo de trabajo recomendado a nivel global y que plantea un mayor impacto en la calidad de vida de las personas.

Hoy en día, VM está trabajando bajo un enfoque de desarrollo humano integral (basado en el modelo holístico y marco lógico) que fomente el desarrollo local de las áreas donde trabaja. En 2005, el Consejo de Visión Mundial tomó la resolución de “desarrollar y adoptar los estándares globales comunes para el diseño, el monitoreo y evaluación, a fin de permitir a Visión Mundial el logro de las mejores prácticas como el cumplimiento con las expectativas de sus donantes” (LEAP, 2007:1). A su vez se informó a las oficinas nacionales que era necesario un proceso de rediseño de los proyectos y programas en torno al nuevo enfoque internacional basado en el manual de *Learning, Evaluation and Planning* (LEAP) desarrollado por parte del equipo de Diagnóstico, Monitoreo y Evaluación (DME) a nivel internacional.

En el año 2002 la organización a nivel nacional funcionaba bajo un modelo conocido como modelo de Desarrollo Transformador (DT) que para el 2007 se procura cambiar hacia un modelo de sustentos sostenibles. El modelo que entra en cuestión a partir del 2010 es el modelo de vulnerabilidades y capacidades, siendo éste el tercer rediseño de metas y objetivos pero el primero que realmente se está llevando a cabo a nivel nacional en relación a costos, capacitación de procedimientos y enfoques y generación de documentos de investigación aplicada.

Para el año de 2008, las oficinas de EEUU y de Canadá, que son las principales patrocinadoras de los proyectos de VMM notificaron que la organización a nivel nacional no había logrado rediseñar las actividades con vistas al nuevo enfoque, en donde dos de las principales necesidades eran: la vinculación y articulación de VMM con otras dependencias y organizaciones y el desarrollo de actividades que capaciten a la gente de las comunidades y no tanto que sólo las beneficien económicamente. Sobre esas dos principales necesidades existe una transversal que es la necesaria participación voluntaria e intrínseca de los miembros de las comunidades en los procesos de planeación, monitoreo y evaluación de los programas.

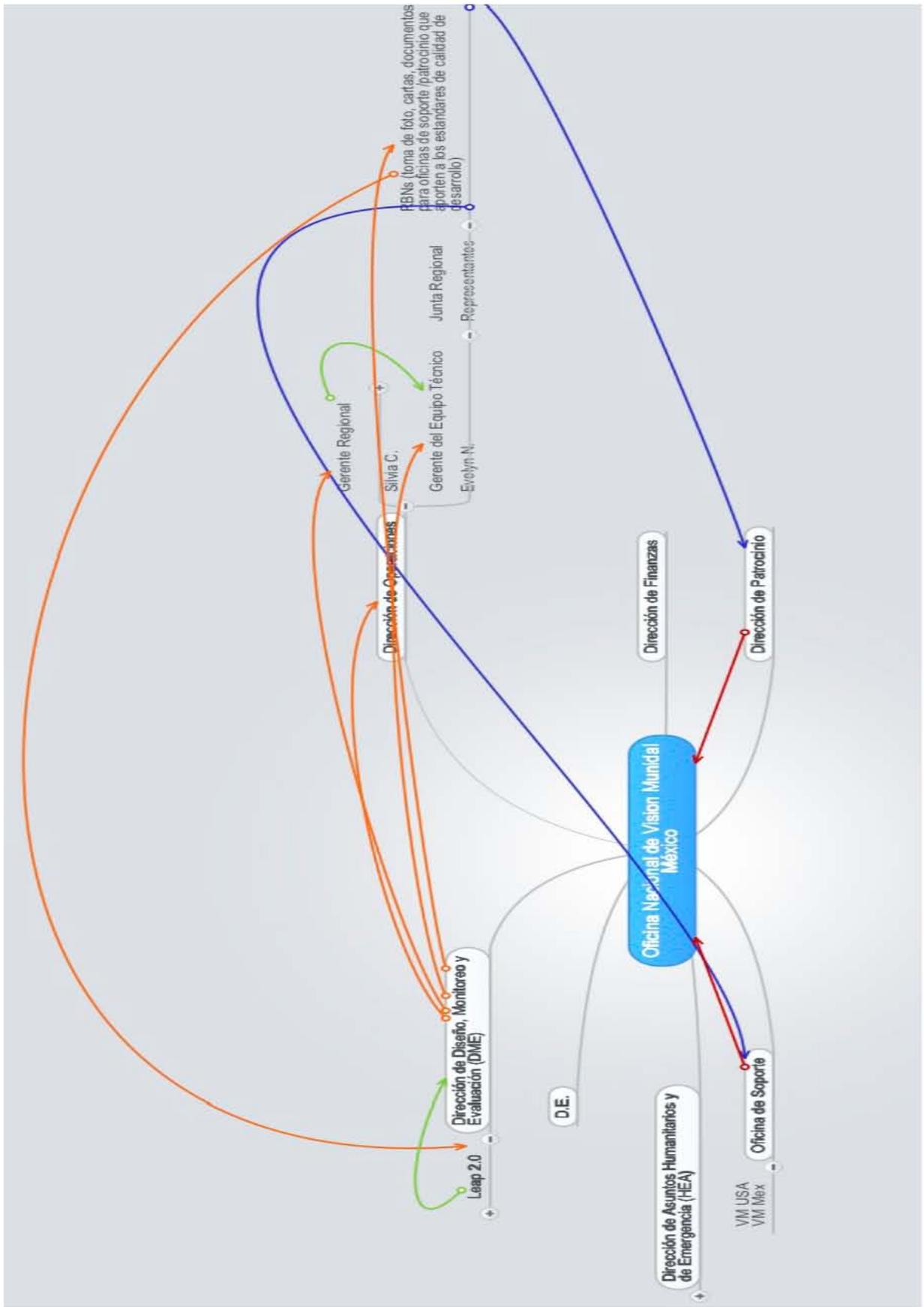
En vista de las presiones de las oficinas de VM en EEUU y Canadá, las oficinas nacionales de VMM empezaron por primera vez a nivel nacional, en el mes de octubre de 2010, un proceso de rediseño, altamente costoso y que concluyó en mayo de 2011 con el informe final de la planeación de los proyectos por cada PDA para los siguientes 5 años. Estos proyectos deben explicar los objetivos y actividades que se pretenden desarrollar, y además, que estén directamente sustentados en el modelo de VM que propone el manual de la organización *LEAP*.

A lo largo de mi estudio, participé en el proceso de rediseño durante el cual se llevaron a cabo ciertas actividades que los enfoques y modelos de desarrollo recomiendan para garantizar una adecuada intervención según la teoría del marco lógico. Dos de las más importantes han sido: la elaboración de un diagnóstico de las comunidades (de noviembre de 2010 a diciembre de 2011), y la integración de actores comunitarios en el proceso de problematización y planeación de los proyectos comunitarios (de diciembre de 2010 a mayo de 2011).

Anteriormente, se tenía en cada PDA distintos proyectos, de salud, de educación, de desarrollo económico, entre otros, en donde cada proyecto desarrollaba sus actividades de manera particular. Explica una técnico del equipo con respecto al rediseño,

“Según mi entender, la confraternidad requiere reducir costos por un lado e impactar mejor a las familias a las que apoyamos, tenemos que organizar y empatar de una manera más sintética, más similar a todos los programas... es necesario porque operativamente es costoso que cada PDA tenga proyectos tan diferentes...y es costoso asesorar cosas tan diversas en veinte PDAs en 9 estados.”  
(Evelyn Núñez, Gerente del PDA Najhe, 5 de marzo de 2011)

VMM trabaja de la siguiente manera:

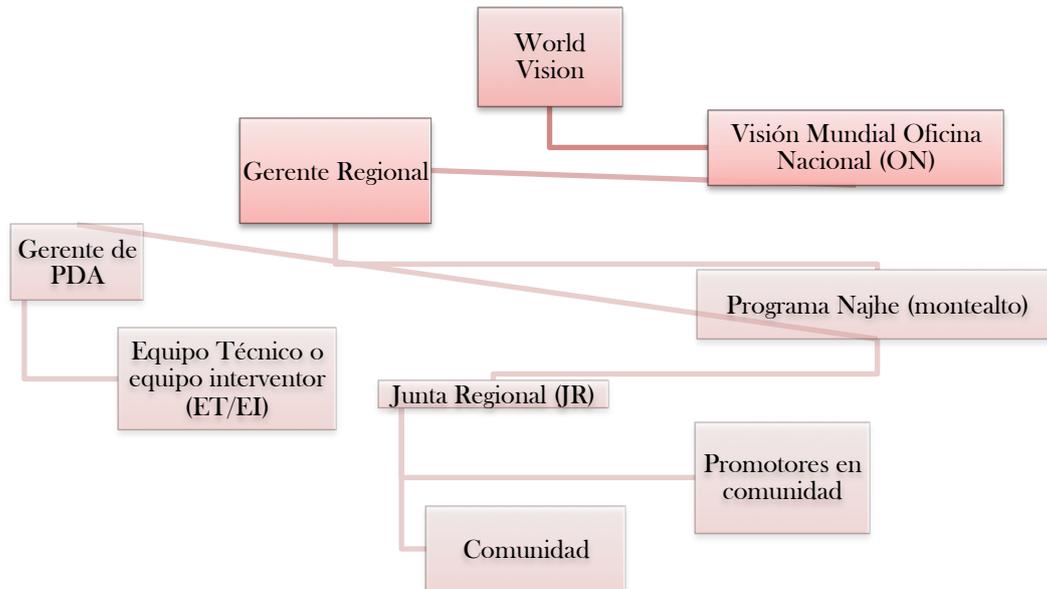


Oficina Nacional es el órgano central de VMM que articula los diversos Programas de Desarrollo de Área (PDAs) en la república. En ella está Dirección General de VM y los gerentes de cada una de las áreas de la organización: Dirección de Asuntos Humanitarios y de Emergencias (HEA), Patrocinio, Dirección de Operaciones, Finanzas, etc. También se encuentra el área de asesoría con sus respectivos asesores de proyectos que dominan las teorías de desarrollo (modelos, enfoques, marco lógico). Finalmente también está DME que monitorea los procesos y actividades internas de la organización. Se carece de los perfiles que cada área debería de mantener, sin embargo a partir de la observación participante es posible encontrar personas con distintas capacidades y distintas ideologías en todos los niveles, eso denota una desestandarización que en ocasiones puede ser positiva debido a que acredita y reconoce las diferencias o negativa en la medida en la que fragmenta y dificulta las formas de trabajo y la puesta en marcha de procesos en beneficio del trabajo en comunidades.

Debido a que el proceso de rediseño pretende lograr una específica estandarización a nivel de PDAs, el rediseño intenta primero capacitar y enfocar las nuevas metas de la organización a sus trabajadores, en todos los niveles, y posteriormente que ellos capaciten a la Junta Regional (JR) y a las comunidades para trabajar juntos bajo este nuevo enfoque. La JR es el órgano central de cada PDA, está conformado por un representante de cada comunidad a la que el programa atiende. Cada representante es elegido por la comunidad.

## **2. El programa Najhe**

Najhe está situado en la comunidad de Montevalto en el municipio de San Felipe del progreso, en el Estado de México. El programa inició su trabajo en el área en el año de 1999 abriendo sus oficinas en la comunidad de Montevalto cerca de la comunidad de San Miguel de la Labor. Inicialmente Najhe se fundó con base en diagnóstico de área y la formación de la Junta Regional (JR).



La distribución del trabajo en el programa de Najhe es de la siguiente manera, primeramente se hace una planeación anual que inicia en el mes de junio. Durante el mes de julio se escribe todo el proyecto para el año siguiente a nivel actividades en las comunidades, su alcance y la forma de distribución del trabajo para lograr los objetivos.

Esa planeación se hace con base en una asignación de presupuesto por cada PDA anual. Ese presupuesto es designado directamente a los programas de VMM desde las oficinas patrocinadoras de World Vision USA o World Vision Canada y en un 20% por parte de México. El dinero se asigna directamente a los PDAs y de ahí cada PDA asigna una parte para Oficinas Nacionales. Ese presupuesto que es asignado anualmente a cada PDA tiene que ser ejecutado, o de lo contrario el presupuesto para el siguiente periodo es menor. Es importante mencionar que uno de los criterios establecidos por WV para delimitar el impacto en un PDA es cuando el presupuesto es alto, esto se explica siguiendo la lógica de que todo presupuesto debe ser aplicado bajo actividades encaminadas a un desarrollo de capacidades. Normalmente, la manera más efectiva de hacer que esto suceda es implicando a más personas en el proyecto para poder elevar los costos por actividades, sin embargo este tipo de estrategias no implican una participación comunitaria ni una construcción de redes con un objetivo hacia la mejora en la calidad de vida de sus comunidades. Por el contrario, son grupos de personas atendiendo a actividades y talleres específicos bajo intereses individuales normalmente dirigidos hacia un intercambio económico o material debido a los altos niveles de pobreza.

Una vez que el proceso de planeación ha concluido para el mes de agosto, a partir de septiembre se puede empezar a socializar la planeación con la comunidad. Sin embargo

durante el proceso de planeación los lineamientos son complejos y cada proyecto pasa por una etapa de retroalimentación por parte de las ON y los asesores. Los costos que trae en relación a los procesos de participación comunitaria con las comunidades, nos comenta un miembro del equipo técnico explica que aunque en agosto se concluye la planeación:

“...en septiembre se puede empezar a socializar con la comunidad la planeación, pero tomando en cuenta que si en ocasiones no han retroalimentado los proyectos (por parte de oficina nacional), uno no puede socializar cosas que quizás no se van a hacer. Para Oficina Nacional es muy importante que los lineamientos se cumplan, por ejemplo, el caso de que las planeaciones se compartan (con la comunidad) es muy importante, pero no voy a compartir planeaciones que no han sido retroalimentadas...la JR tiene que estar enterada de lo que se va a hacer el año que entra, cuánto va a costar hacerlo y qué vamos a lograr... a quiénes vamos a lograr impactar o a quién vamos a lograr beneficiar con las actividades.” (Entrevista anónima, 4 de Marzo de 2011, San Felipe del Progreso).

El trabajo de la JR es dialogar y concretar las decisiones necesarias para que el PDA ayude al desarrollo de las comunidades. Los representantes acuden a dos asambleas al mes que VM realiza en las oficinas de Montealto. Ahí, se discuten asuntos con relación a las actividades que se realizarán, en torno al monitoreo de los niños o a decisiones presupuestales, etc. Posteriormente, llevan la información con sus comunidades y la socializan de forma que puedan promover el diálogo y saber representar a su comunidad.

Explica sobre esto otro integrante del equipo técnico del programa de Najhe:

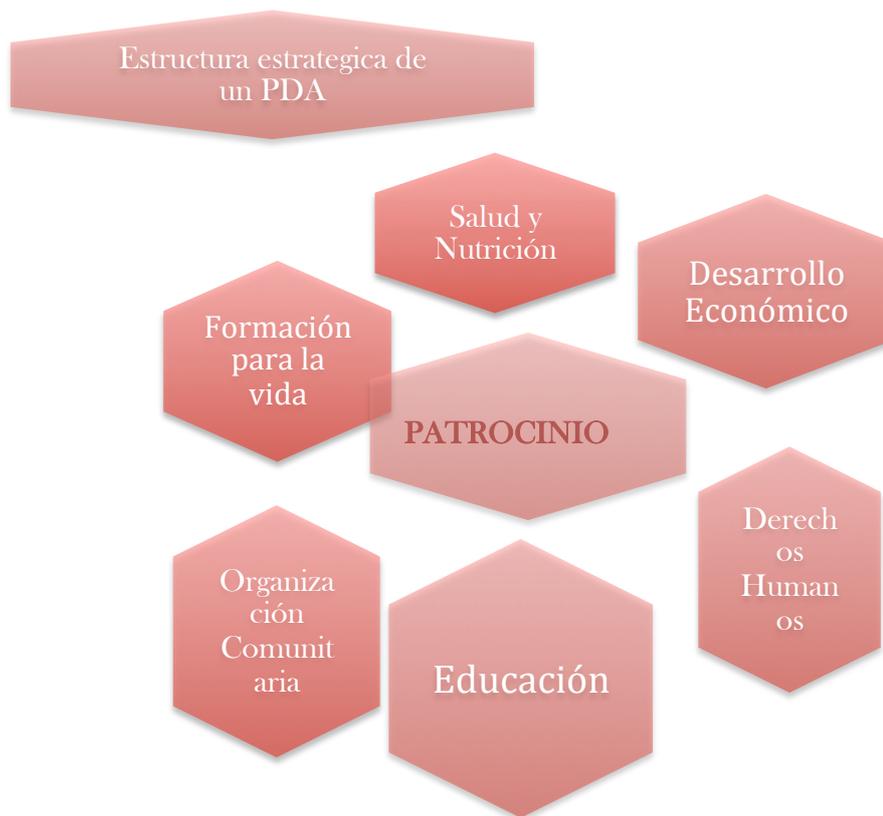
“los procesos de VM siempre son muy demandantes y el tiempo de la comunidad no coincide con los tiempos de VM, no coinciden para nada, ni siquiera con los tiempos de nosotros, entonces lo que idealmente debería de ser una planeación en diálogo con la comunidad, este... no se logra... la planeación se hace con un total desentendimiento de los tiempos de la comunidad por parte de muchas personas”. (4 de Marzo de 2011, San Felipe del Progreso)



Este problema de los tiempos de la organización y los tiempos de la comunidad se estudiarán con mayor profundidad en el capítulo siguiente dentro de los casos o circunstancias que fomentan u obstaculizan la participación. Sin embargo, es importante mencionarlo aquí para que el lector pueda irse familiarizando con un contexto de la participación de las comunidades y del programa en la actualidad.

Es importante mencionar que durante los primeros seis años del programa, la JR recibió un beneficio de aproximadamente 350.00 pesos al mes por su participación en las distintas responsabilidades que se les designan. Este beneficio fue retirado cuando VM reestructuró sus formas de trabajo con las comunidades en 2005 y propuso que el trabajo del representante debería ser voluntario para lograr una participación más profunda y desinteresada en la gente. A partir de esa fecha algunos representantes de comunidades se retiraron de sus cargos. Lo cual es considerado por Visión Mundial como una actitud o respuesta de participación baja. (Entrevistas a Alejandra V., Técnico de Desarrollo Económico de VM, 3 de Marzo de 2011).

Las consecuencias que este tipo de acciones conllevaron en las comunidades, con respecto a la participación y organización de las mismas, se trata con mucho mayor profundidad en el capítulo 4. El programa inició con tres proyectos que a lo largo de los años han ido creciendo hasta conformar siete.



Actualmente el PDA Najhe es el segundo programa más grande de VMM. Los proyectos que desarrolla el PDA son los siguientes:

- **Proyecto de Salud y Nutrición.** Enfocado en la edad de 0 a 5 años a través del monitoreo y promoción de peso y talla y talleres de recuperación nutricional para madres. El proyecto está actualmente gestionando la atención bucal para escuelas primarias a través de la capacitación a líderes de las escuelas (director, presidente de la sociedad de padres de familia) en gestión de servicios de salud. Además apoyan a través de viáticos para traslado en casos necesarios a la ciudad de México y la reducción de costos al hospital infantil para casos de salud de segundo y tercer nivel. En muchos casos este servicio está saturado y la entrada es mucho más difícil por lo que a través de las negociaciones de VM se facilita el acceso al servicio. También se apoya con los medicamentos, citas subsecuentes, viáticos de estancia y alimento. El apoyo nunca es del 100% pero en la mayoría de los casos se intenta apoyar hasta con el 80% o 85% en los gastos del niño. Para los niños patrocinados existe el beneficio de cubrir el 50% de los gastos de los padres durante el tratamiento. Dentro del mismo proyecto de salud y nutrición se tiene el de saneamiento que incluye actividades como los sanitarios ecológicos secos y la construcción de biofiltros dentro de los mismos sanitarios para el ahorro de agua y promover el saneamiento de los mantos acuíferos.

- **Proyecto de Desarrollo Económico.** Debido a que la organización está viviendo un cambio sobre su enfoque, los productores ya no forman parte de las metas y retos de la organización por lo que el proyecto de desarrollo económico estaba estipulado a desaparecer para el 2012-2013. El proyecto intenta colaborar con productores para formar una red de productores orgánicos independientes. A través de diversas capacitaciones y asesorías se intenta formar personas capaces de identificar oportunidades para el financiamiento de sus invernaderos, desde “conseguir buena semilla, mejorar la tecnología, mejorar su capacidad de hacer negocios, de mercadear su producto, etc.” (Entrevistas a miembros del Equipo técnico de VM). Por el momento se están gestionando recursos ante instancias gubernamentales y no gubernamentales para que ellos logren, al término del año fiscal, ser totalmente independientes.

- **El proyecto de Derechos Humanos** tiene como objetivo reducir la violencia familiar, promover los derechos de la mujer y promover la equidad de género. Se asesoran casos de violencia, en donde se apoya con procesos legales, apoyo psicológico y solicitud de pensión alimenticia. Este tipo de asesoría debería ser una responsabilidad de la promotora de justicia en comunidad (residente en comunidad), sin embargo, es muy difícil que esto se logre debido a que “la misma gente de su comunidad no confía en que ellas tengan los conocimientos para asesorarles en caso de violencia o en otros momentos ellas tienen temor de que sean violentadas por el agresor de las señoras”. (Entrevista E.T. 4/03/2011) El trabajo en comunidades es a través de jornadas comunitarias y de ferias escolares en las cuáles se dan pláticas y talleres con niños. Algunos niños son capacitados para ser promotores de derechos. El apoyo de asesoría es gratuito y accesible para los niños patrocinados y los no patrocinados, en otro casos la organización costea los viáticos a la cabecera municipal, para el seguimiento legal y psicológico de la persona.

- **En el proyecto de Educación** actualmente se forman promotores comunitarios que sean conscientes de la importancia de la educación desde el nivel preescolar hasta el de secundaria. Las promotoras inicialmente se capacitaban para monitorear a los niños, pero a principios de este año, el objetivo de las promotoras cambió y ahora es el de gestionar la calidad de la educación. Además se capacita a niños en habilidades para la vida, herramientas para la solución de problemas, con la intención de que estos enseñen a otros niños las mismas estrategias. Por último, a través de los talleres para padres se fomenta la educación con ternura y se fomenta la cercanía y contacto con los niños para que puedan desarrollar otros aspectos de su vida.

- **El proyecto de Formación para la Vida** actualmente se aplica directamente con jóvenes, sin embargo, al inicio del programa se planeó con señoras porque no había la suficiente promoción con los jóvenes. Los últimos dos miembros del Equipo técnico en el puesto, lograron un mayor impacto y ahora se realizan torneos de fútbol, pláticas para la prevención de adicciones, de VIH, etc. Se les orienta profesionalmente y se les da la posibilidad de continuar sus estudios en oficios, cursos cortos o actividades que puedan aprender pero que les posibiliten el ingreso de recursos para dar el apoyo familiar que en su mayoría requieren. El proyecto realiza actividades de difusión de opciones de educación a nivel general no sólo los jóvenes patrocinados.

- **El Proyecto de Organización Comunitaria para el Bienestar Infantil** es un proyecto que inició en el PDA hace aproximadamente 4 años. El proyecto fue diseñado por la ex-gerente del PDA, Evelyn Núñez, con el interés de hacer una red organizacional comunitaria que pudiera funcionar para implementar las actividades para el desarrollo de forma eficiente y representativa. El proyecto pretendía sectorizar desde las bases de las comunidades y articular a distintos actores comunitarios para poder promover la participación de los niños y vincular al PDA con instituciones al exterior. Con este proyecto el PDA se desarrolló con mayor facilidades debido a que desde ahí diseñaron muchas estrategias para la JR y el mismo equipo técnico, para los niños y los promotores. Una de las estrategias, explica una integrante del ET, fue la de el monitoreo de los niños. Anteriormente VM sólo monitoreaba en torno a un indicador que era el de la presencia o ausencia del niño en la comunidad. Este proyecto pudo lograr monitorear educación, discapacidad, y otros indicadores que cruzan con los estándares del área de patrocinio entregando un informe global anual del estado de los niños en el PDA. A través de la capacitación a promotoras en comunidad se logró monitorear esta información. Otra estrategia desarrollada fue la de la sectorización de las comunidades para facilitar y hacer más eficiente el flujo de información y organización comunitaria. Finalmente la estrategia de participación infantil a través de los “reporteros escolares” que busca la identificación de líderes infantiles que faciliten el liderazgo a otros niños y sean capaces de tomar decisiones. Es una estrategia que intenta considerar a una parte importante de la población con quien trabaja VM y que nadie consideraba. Este proyecto tampoco entra dentro de la nueva estructura y enfoque de VM debido a que es transversal en los proyectos que quedan.

- **El Proyecto de Patrocinio** es un proyecto administrativo que requiere de un cumplimiento de ciertos estándares, entre ellos, las cartas de los informes anuales para los patrocinadores. Es el área encargada de informar a los donantes el resultado del impacto de sus

contribuciones a nivel de niños patrocinados para garantizar que su contribución continúe. El proyecto proporciona un contexto del niño para el patrocinador, fomentando el vínculo con los niños y los donantes, de una manera más cercana, respetando las políticas de seguridad de la organización. Es un proyecto transversal que monitorea e informa sobre el impacto en comunidad en los distintos proyectos, sin embargo, al establecer criterios como cartas de navidad, celebración de cumpleaños y día del niño, se vuelven estrategias asistencialistas y a corto plazo. Estas formas de monitorear y de dar seguimiento no cubren los indicadores necesarios para diagnosticar un impacto a profundidad en las comunidades. A continuación en el proceso de rediseño se explica un poco más a detalle esta dificultad institucional.

### **3. El proceso de rediseño.**

Ya hemos hablado de cómo se ha venido trabajando en VM a lo largo de estos últimos años, con una gran cantidad de estrategias y estructura de corte “asistencialistas” y un discurso amplio en metodologías “participativas”. El rediseño es un intento por reestructurar la organización en distintas áreas, para poder estandarizar procesos de intervención a nivel local sustentados en un nuevo modelo de desarrollo, que por consiguiente requiere de la capacitación del personal de la organización en habilidades y competencias tanto técnicas, psicológicas y prácticas integradas bajo un enfoque distinto. Para lograr esto, la estrategia de la organización fue iniciar el proceso de rediseño a través de diversas capacitaciones a su personal y que posteriormente ese mismo personal llevara el rediseño a nivel de comunidades. Para este proceso se consideraron 7 meses, de octubre de 2010 a Junio de 2011.

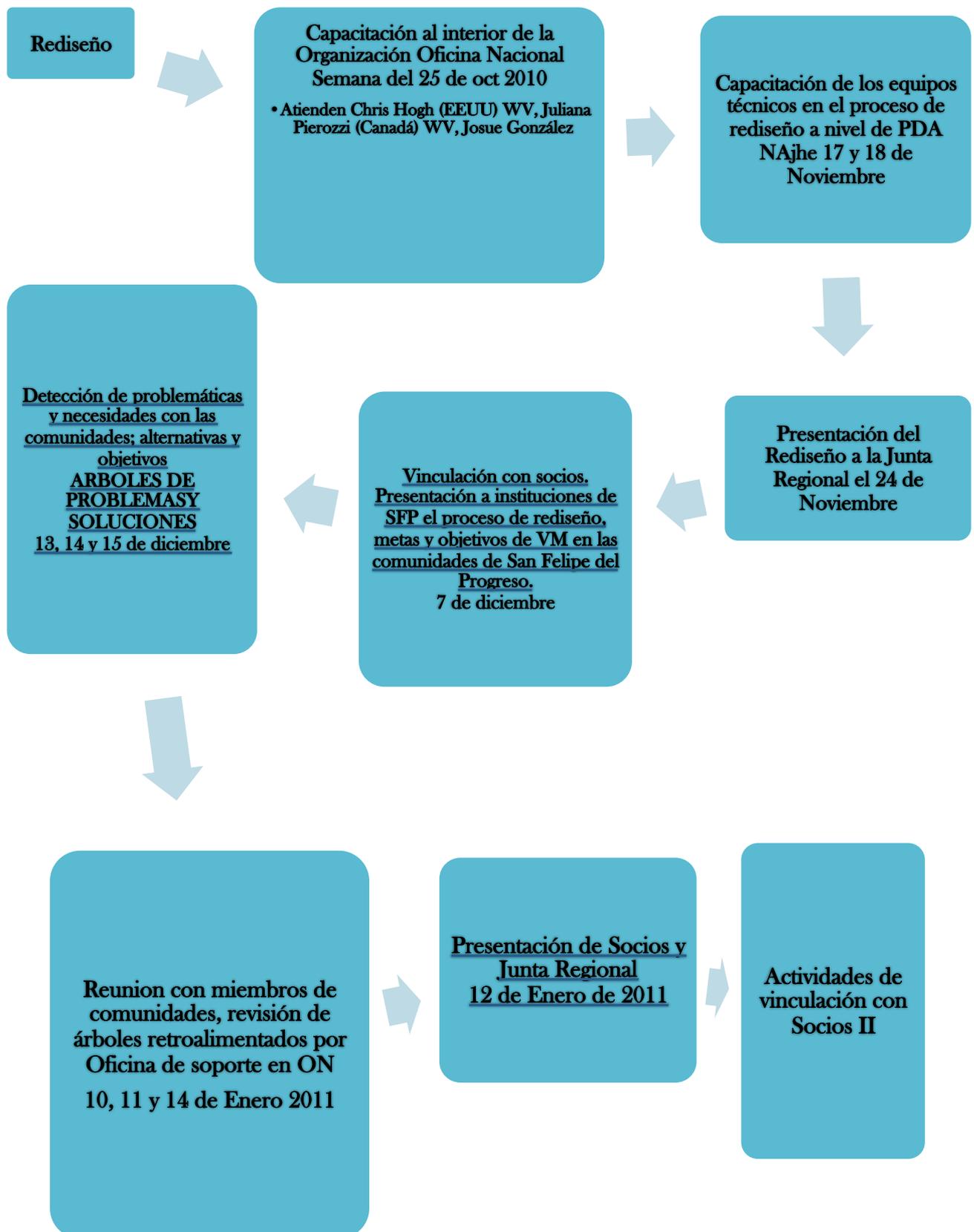
El modelo holístico que VM adopta para el rediseño, requiere de que por una parte, los asesores teóricos en oficina nacional retroalimenten hacia la estandarización de los proyectos para reducir los costos, pero que a la vez, queden plasmadas las necesidades y problemáticas discutidas y argumentadas por las comunidades. Con respecto a éste tema, explica un miembro del ET:

“el rediseño para mi es, la conjunción de lo que la comunidad requiere, pero con las necesidades específicas de la organización, de presupuesto, de capacidad técnica, de tiempos, para impactar a la gente, entonces, es desempate, y habla de un rediseño estructural, desde rediseñar las funciones de todos nosotros hasta los roles de la comunidad y en la manera en que nosotros nos relacionamos con los socios. Y en la manera en que la oficina de soporte y la oficina nacional se relaciona con nosotros.”(Entrevista ET. 04/07/2011)

Si bien el rediseño trae consigo la propuesta de mejora para impactar de una manera mucho más profunda y sustentable en las comunidades (desde el discurso), la organización a nivel nacional se ha visto presionada por los tiempos para lograr el cambio. Debido a que las metas, determinadas por EEUU y Canadá fueron para Mayo de 2011, el proceso se acordó lograr en un total de 7 meses con VMM. Este dato en particular es importante, ya que en este tipo de experiencias y procesos de cambio, es necesario conciliar tiempos, negociar intereses, y recordar perspectivas de trabajo con las comunidades, este punto también es esclarecido en la teoría descrita en el capítulo primero, en las formas de trabajo y planeación tanto en la ISC como en los modelos de desarrollo, en especial el modelo de desarrollo local y endógeno cuando hace alusión a atender las demandas desde el discurso y necesidades establecidos por la comunidad. El cambio de estructura de una organización toma tiempo y si es presionado puede correr el riesgo de no lograr los objetivos, incluso de provocar altos costos económicos y/o psicológicos y/o sociológicos.

El rediseño inició en el mes de octubre a través de la capacitación para los equipos técnicos en torno a distintas herramientas y técnicas de trabajo con las comunidades desde el nuevo modelo, herramientas como la elaboración de árboles de problemas, análisis de factibilidad y sostenibilidad, elaboración de contextos y problematización de necesidades en las comunidades entre otros. Posteriormente, en el mes de diciembre se inició formalmente la aplicación de éstas técnicas a nivel comunitario con vistas a lograr entregar el informe final de la planeación para Junio de 2011.

El rediseño se expone por etapa y fecha en la tabla a continuación y posteriormente se describe en que consistió cada proceso y factores particularmente importantes para la tesis en función de una obstaculización de la participación a nivel interno es la limitación de tiempo, capacitación y desarrollo de capacidades para poder implementar el modelo deseado y esperado por WV.

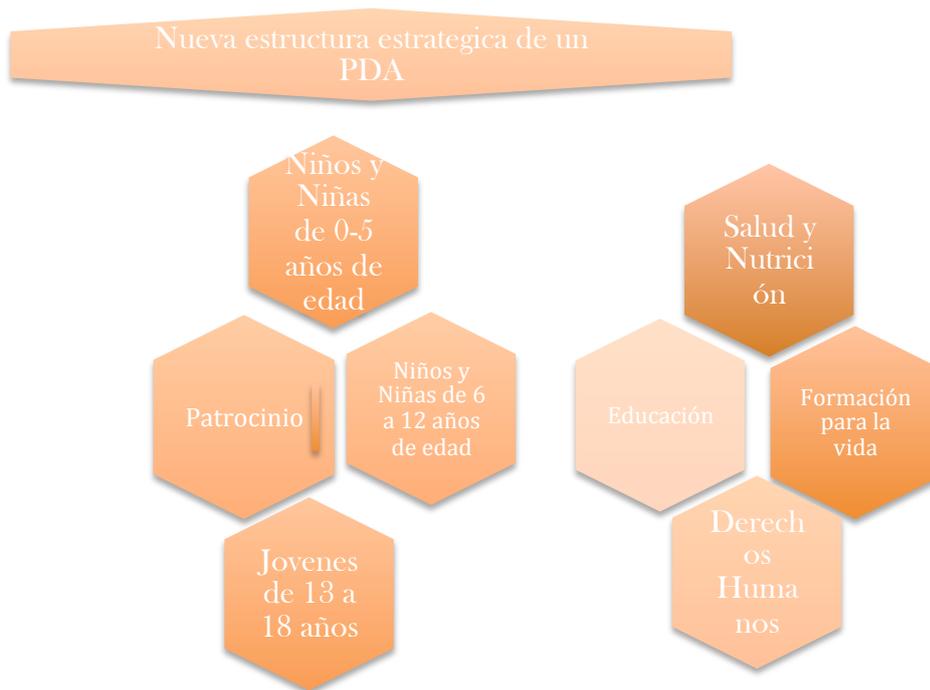


### *3.1 Actividades del rediseño al interior de la organización.*

#### *PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE REDISEÑO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.*

Durante la semana del 25 de octubre de 2011 se dio a conocer el proceso de rediseño al personal de VM, en especial, a los equipos técnicos de cada PDA. Se presentaron diversas figuras a nivel internacional y nacional de la organización. Por parte de las oficinas internacionales estuvo presente el representante de EEUU, Chris Hogue, y como representante de Canadá, Julianna Pierozzi. Ellos presentaron las metas para el rediseño a nivel de actividades y fechas. También el director de VMM, Josué González, Ana Gladys Rivera González, Directora de Calidad de Ministerio (área encargada de certificar la calidad de los procesos internos de la organización) y algunos asesores de las oficinas de latinoamérica.

Las gerencias de distintas áreas (educación, nutrición, formación para la vida, promoción de justicia, etc.) presentaron la nueva visión, enfoque y perspectiva de la organización en torno a los temas de cada área. Hasta ahora se venían trabajando proyectos de cada una de las áreas por cada PDA. Uno de los grandes cambios en la organización es que cada PDA quedará con 3 proyectos según la infancia que atiende VM: de 0 a 5, de 6 a 12 y de 13 a 18. Cada proyecto atiende las distintas necesidades que se encuentren en cada grupo de edad.



La idea es enfocarse a las necesidades de la niñez desde sus distintas edades para atender más uniformemente a las comunidades. De esta forma, si una comunidad tiene más niños patrocinados de 0 a 5 años, las problemáticas que se tienen que trabajar con mayor prioridad son las de salud y nutrición, mientras que si fuese de 13 a 18 probablemente se desarrollarían más talleres de riesgos psicosociales y fomento a la inteligencia emocional, deporte, habilidades para la vida, etc. La metodología para socializar la información con respecto a estos cambios, fue a través de exposiciones con apoyo visual y dinámicas después de cada presentación.

#### *Día 1*

El primer día del taller se planteó el rediseño a partir de una pregunta que se hacía la propia organización a nivel internacional. “¿De dónde venían, qué necesitaban cambiar? ¿Qué pasos se deberían de dar?” (Bitácora, 25/10/10). Reconocían que necesitaban un modelo que impactara con mayor profundidad a las comunidades y para esto era necesario indagar a nivel de organización cómo iban a trabajar.

VM bajo este nuevo enfoque, reconoce que no puede asegurar resultados y por esto cambia también los Resultados para el Bienestar de la Niñez (RBNs) que son el marco de

referencia desde donde actúa VM, en lo que ahora son las Aspiraciones del Bienestar de la Niñez (ABNs) ya que “VM como organización no puede asegurar nada, sino contribuir a una aspiración en conjunto con otros socios” (Bitácora semana del rediseño, 25 de octubre de 2011, Distrito Federal)

Las ABNs son sobre los que estarán basados todos los proyectos y parten de la cita bíblica Lucas 2:52, “ Y Jesús crecía en estatura, sabiduría y en gracia con Dios y la comunidad”. De la frase se desprenden las distintas aspiraciones para la niñez con relación a la educación, la salud, los derechos humanos, la protección y la espiritualidad que VM reconoce para las comunidades. De esta forma se tienen 4 ABNs generales en torno a la niñez :

Gozar de buena salud. Aquí entrarían lo que antes eran proyectos encaminados a salud, nutrición, saneamiento, etc.

Educados para la vida donde se ofrecería lo que antes era el proyecto de educación.

Amar a Dios y su prójimo que se relaciona con el área de compromiso cristiano a través del acompañamiento a niños y a jóvenes para posibilitar una vida en familia y comunidad, amorosa y espiritual.

*Cuidados, protegidos y participando. Se relaciona con lo que antes era área de derechos humanos y bienestar infantil.*

Posterior a esto se les informó del cambio de los múltiples proyectos por cada PDA que ahora tendrán 3 áreas segmentadas por edades, que ataquen distintas problemáticas de raíz. Se les expuso como meta lograr atender las necesidades de estos 3 grupos desde el punto de vista de las comunidades y que ellas participen en la discusión de sus necesidades y la problematización, de forma que se puedan encontrar las causas estructurales de sus problemáticas. Si esto no es consultado con la comunidad, la propia organización reconoce que su impacto será menor y muy probablemente erróneo. Finalmente, se presenta que los problemas discutidos por las propias comunidades, se deben de evaluar a través de herramientas de sostenibilidad, factibilidad y viabilidad.

Al final del día los miembros del PDA Najhe y de Montaña, personas nativas de las comunidades y miembros de VM, discutían, escuchaban y retroalimentaban las preguntas en torno a las necesidades y problemáticas de niños de forma intuitiva o vivencial. Ellos explicaban que los datos que se requerían para responder a las preguntas de contexto y condición de las comunidades, eran datos que deberían provenir de un estudio o investigación previa. Los organizadores del evento les invitaban a utilizar la evaluación del programa que se había hecho

unos meses antes en donde se evaluaban distintos indicadores de las comunidades y de la niñez. Sin embargo, ante esto, el equipo de Najhe y de Montaña señalaron que los datos que arrojó la evaluación que se hizo a través de VM, pertenecen a una evaluación del trabajo de Visión Mundial y “no empatan con los datos necesarios para hacer un diagnóstico sobre las comunidades” (Bitácora semana de rediseño VM, 25 de octubre, México Distrito Federal). Posterior a la dinámica se tuvo un espacio de preguntas y reflexiones.

En el análisis de este proceso de capacitación interna de la organización, se transcriben los comentarios expuestos por parte de los técnicos de PDAs y a su vez las respuestas dadas por los expertos dentro de la organización. Aunque sí estuvieron presentes personas nativas de algunos PDAs, la mayoría de ellos ya son técnicos contratados por VM de forma que se puede decir que aunque son gente de comunidad están más directamente incorporados con la organización y la relación que mantienen ésta ya es en sí diferente que la que otros miembros de la comunidad tienen. Las anotaciones de bitácora complementan distintas dinámicas o presentaciones que tuvieron lugar durante esta capacitación interna.

## *Día 2*

El segundo día se inicia con una breve reflexión bíblica y un resumen de lo expuesto el día anterior. Después del resumen, se exponen diversas preguntas con respecto a los temas por parte de algunos técnicos:

“¿Cómo hacemos converger los nuevos planteamientos con lo anterior?”

“¿Cómo hacemos para adaptar la teoría a la realidad?”

“tenemos que poder desarrollar capacidades....”(Bitácora de semana del rediseño, 26 de octubre de 2011, Distrito Federal)

Los organizadores (área de Calidad de Ministerio) pidieron que una vez más en equipos de PDA se unieran y trabajaran sobre el contexto y condición de sus comunidades. Al finalizar la dinámica se presentaron de manera muy general y como introducción a lo que sería el trabajo del siguiente día, las lógicas de la problematización en la herramienta conocida como árboles de problemas. El árbol de problemas es una herramienta que facilita la detección de causas de problemas de forma analítica, esto permite llegar al conocimiento de causas de tercer, cuarto, quinto o más niveles. Posterior a la presentación, algunos de los comentarios fueron emergiendo en momentos de reflexión:

“Nosotros como facilitadores tenemos por un lado la identidad e intereses de la organización, así como los de la comunidad” “tenemos que ser muy inteligentes para lograr integrar lo institucional y lo comunitario”

“Cómo hacemos nuestro este diseño institucional”

“Estamos listos para enfrentar este enfoque nuevo, con que contamos y si en realidad tenemos los recursos necesarios o nos quedamos con una cara “bonita” del cambio pero en la utopía con lo que prometemos ante las comunidades”

*“Es necesaria una mirada a las estructuras de la organización misma y si es que cuenta con los recursos necesarios para implementar los cambios propuestos”*

Nuevamente las respuestas a estas preguntas no eran accesibles a los facilitadores por lo que se respondió que con el paso del tiempo, las capacitaciones y el trabajo con comunidades eso iba a cambiar e irse adaptando. Este tipo de respuestas durante una capacitación es retórica y sólo demuestra una ausencia de habilidades y herramientas para poder diseñar el proceso de forma efectiva.

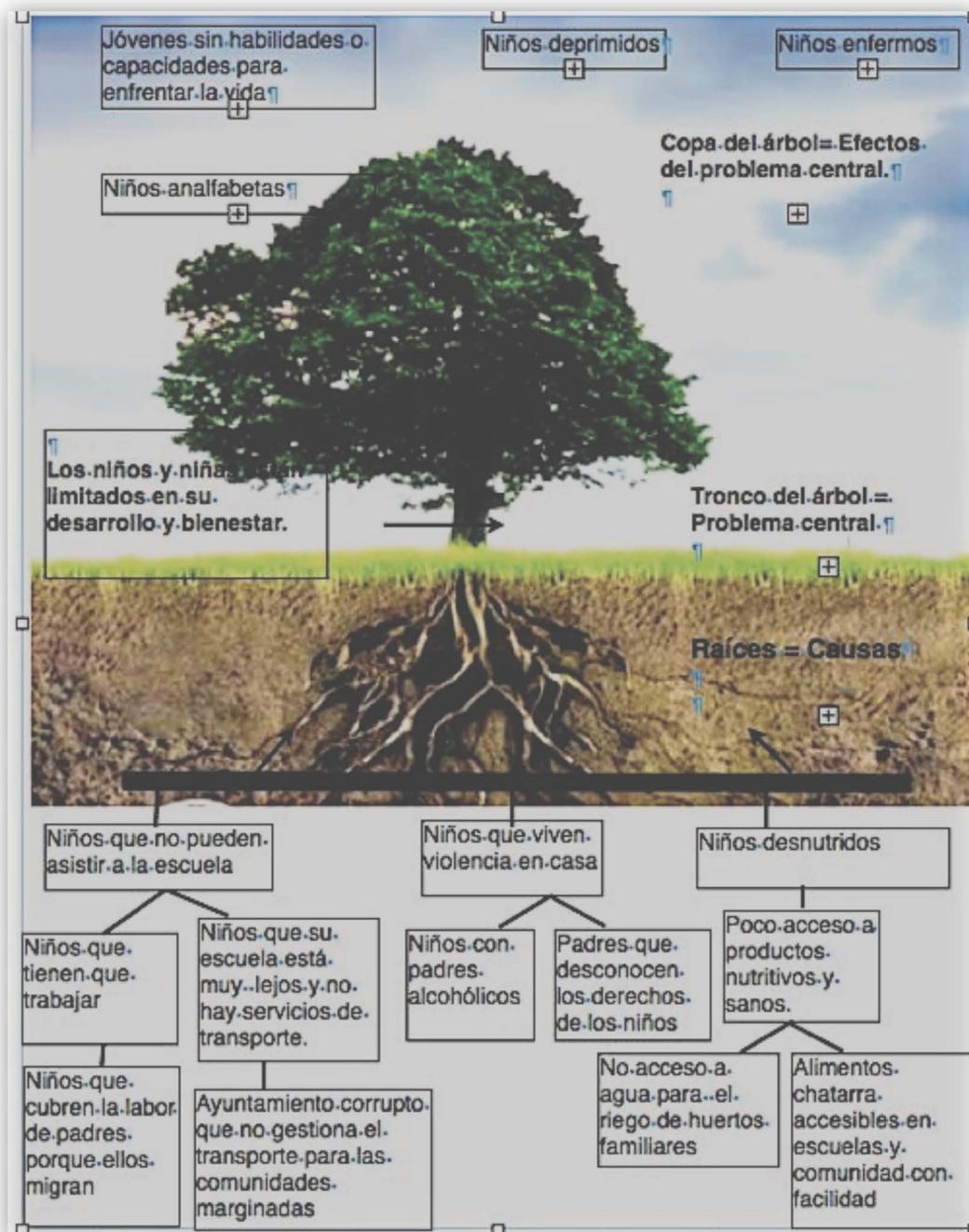
### *Día 3*

Al tercer día de la semana se presentó la herramienta de **Árbol de Problemas** a detalle y su facilitación a través de las 4 **Aspiraciones del Bienestar de la Niñez (ABNs)**, mencionados anteriormente. A continuación se presenta un ejemplo de cómo es un árbol de problemas, es necesario aclarar que el árbol sólo es un ejemplo y los resultados que trabaja no revelan nada del contenido de los árboles reales que se trabajaron, esos se presentarán más adelante.

En la parte de la copa del árbol se pueden ver los efectos que el problema ocasiona. Las consecuencias de la hilación de distintas causas de las problemáticas. En las raíces se hace el análisis causal del problema central. Cada causa puede tener múltiples causas más pequeñas como explicación en cadena. Las distintas tonalidades que un problema presenta pueden ser descubiertas con mayor detalle. La lectura del análisis causal se hace de abajo hacia arriba entendiendo que las raíces de hasta abajo serán las que vayan conformando los problemas hasta llegar al problema central en el tronco del árbol.

Posteriormente cómo práctica, se les pide hacer los árboles de problemas a partir de la información obtenida los días anteriores en torno al contexto y condición de las comunidades, de forma que puedan aprender cómo se hace un árbol de problemas y alternativas con los

miembros de las comunidades. Durante la actividad, los asesores que supervisan, muestran distintas opiniones y guían a los técnicos del PDA en relación a la teoría pero creando una confusión en general con respecto a la forma de facilitar una herramienta de problematización así.



Cuadro 1. Ejemplo: Árbol de Problemas.

El árbol de problemas es una herramienta que tiene suma importancia dentro del Marco Lógico ya que al aplicarlo a nivel comunitario con distintos actores revela las problemáticas más significativas y las causas de las mismas. Esta actividad hizo que el taller se atrasara significativamente, logrando que para el final de la semana se cubriera aproximadamente un 50 % de las actividades programadas en la agenda. Muchos de los miembros de equipos interventores estaban confundidos o inseguros y comentaron durante los periodos de discusión y reflexión del taller :

“Cuesta identificar cuáles son las principales problemáticas y las causas que lo subyacen”

“Desde la realidad de las comunidades, cómo podemos aproximarnos a los ABNs?”

“Tenemos que, al poner en práctica con la comunidad el ejercicio, usar palabras accesibles a todos, necesitamos apoyo de alguien, ubicarse en la situación de la comunidad y proponer a quiénes se dirigen dichas problemáticas”

“¿Cómo vamos a lograr hacer un consenso con la comunidad si no lo hemos logrado nosotros?”

“En la comunidad será más difícil porque será por grupo de edad, con los niños y diversas comunidades”.

“Yo nunca había participado en el árbol de problemas y mucho menos de facilitador”

“Nos falta capacitación para realizar este tipo de árbol de problemas y para dárselo a conocer a nuestro equipo técnico que ellos son los que nos ayudan en la comunidad”

“Creemos que es más fácil desarrollarlo desde la perspectiva de la comunidad y no en función de los ABNs”

“Eramos de diferente profesión y forma de pensar los integrantes del equipo y por esto puede pasar que queramos imponer nuestra forma de pensar y eso mismo puede pasar al nivel de la comunidad y que los líderes de la comunidad pretendan hacer lo mismo con la gente en general.”

“El contexto en este caso nos permitió tener más ideas pero sobre todo lograr el consenso que fue sumamente complejo”

(Bitácora de semana del rediseño, 28 de octubre de 2011, Distrito Federal)

Todos los comentarios anteriores reflejan una meta no alcanzada por parte de la organización, la de la capacitación de su planta laboral, sin embargo, en lugar de tener una comprensión por

un proceso que necesita mas tiempo, las respuestas a estos distintos comentarios se dieron por parte de los representantes de EEUU y los asesores latinoamericanos y fueron breves:

Representante de USA: “Llaman a la paciencia, luchen un poco más con esto y tenemos otros 2 días de instrucciones”. (miércoles 26 de octubre, semana del rediseño VMM)

Representante Canadá: “Creo que es una experiencia de aprendizaje, se evidencia que al principio es confuso pero después han clarificado. Yo confío en que sí lo pueden hacer y lo pueden hacer bien en las comunidades.”

Asesor de Latinoamérica: “La confraternidad ha hecho esfuerzos grandes en tratar de proponer las aspiraciones, estoy confiado en que sí tienen la capacidad de esto, y a su vez me llamó la atención que ustedes quieren propiciar la legitimidad de este proceso (con la comunidad)”

Asesor de Marco lógico de Latinoamérica: “La actitud influye en este proceso y para llevarlo a la comunidad, yo les animaría a buscar información: los 10 casos del modelo de marco lógico. Es necesaria la lectura para familiarizarnos con el proceso”. Se puede apreciar que al movernos de un contexto a otro era muy fuerte la diferencia, así como sucede en México. Busquemos apoyo en todos, algunos ya practicaron el ejercicio antes y otros no. No olvidemos que, la voluntad es lo que tenemos para hacer esto posible.

Todas las respuestas van en función de una negación del discurso expresado por los equipos técnicos al no tomar en cuenta sus peticiones de capacitación y preparación de cambio y transición

#### *Día 4*

El cuarto día inició con una reflexión bíblica que es simbólica con relación a lo que sucedió la mayoría de las ocasiones en que se planteaban dudas por parte de los equipos, dudas que no se respondieron concretamente por parte de los altos mandos en la organización. Posiblemente porque incluso ellos no tenían la respuesta.

En la reflexión bíblica les piden que con una pareja compartan las siguientes preguntas, “¿Cuándo te has sentido no reconocido por tu trabajo? ¿Cual ha sido tu reacción? y posteriormente algunos comparten sus comentarios:

“Justo esta semana, al iniciar el taller y empezar las dinámicas que no entendía, y entonces haces la pregunta, y no te hacen caso, y eso me desanima”.

“A mi me ha afectado que no puedo tener un equilibrio entre mi vida y el trabajo. Como que no me queda más de tiempo. Siento que tengo mis amigos, mi matrimonio recién iniciado y no puedo tener tiempo para nada con VM.”

“En esta etapa de trabajo con VM... ya habíamos hecho un trabajo con las comunidades, acordado y todo y de nuevo me dijeron que eso se cambiaba porque VM no iba a trabajar de esa forma así que quedamos mal con la comunidad”.  
(Bitácora semana de rediseño, 29 de octubre de 2011, Distrito Federal)

El encargado de la oración de ese día, Pastor asesor de Latinoamérica, escucha las respuestas a las preguntas que planteo anteriormente y finalmente explica:

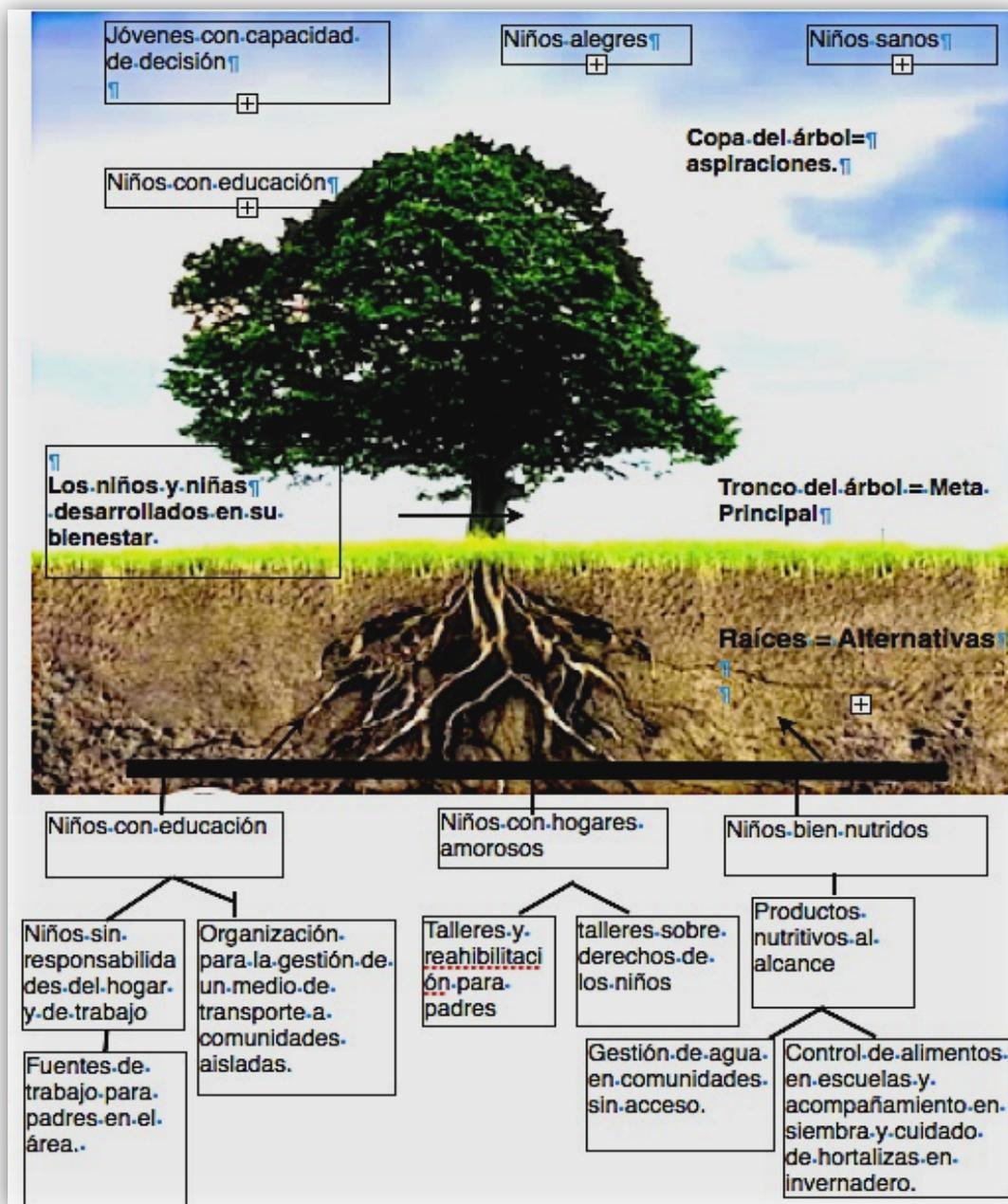
“Muchas veces no somos reconocidos o valorados o simplemente esperamos unas palabras de aliento de nuestros jefes, amigos, etc. Eso nos ayuda a continuar, pero muchas veces la realidad no se da como quisiéramos. Pero la palabra en este asunto nos dice que :

‘Haced las cosas de corazón, nos anima a hacer lo que estamos haciendo de corazón para el señor, pero no para los hombres, porque a veces los hombres reaccionamos de diferente forma. Así como el señor nos ha llamado, nos ha dejado una responsabilidad, que al momento de tomar decisiones, sepamos que del señor recibiremos el reconocimiento; la recompensa.’”

Una vez más el discurso que va en función de peticiones prácticas a nivel de aprendizaje , capacitación y habilidades se concentra en una respuesta a nivel espiritual y que pareciera llamar a una fe ciega en el corazón humano y sus formas de obrar. La respuesta es abstracta y no sugiere una guía metodológica que es a lo que apuntan más los comentarios de los miembros de equipos de PDAs, sino a un interés personal, el de sentirse reconocidos, pertenecientes a una idea que tiene que ver más con el ámbito de lo social y lo moral. Así, se relacionan o vinculan dos cosas distintas, por un lado, una necesidad de adquirir conocimiento para lograr los objetivos que se les están planteando y para comprender la metodología de lo que se quiere hacer, y por otro lado, como respuesta, un aliento moral en torno al reconocimiento del señor en lugar de una estructura pedagógica que les posibilite el acceso a ese conocimiento.

Finalmente la semana del taller de rediseño terminó con algunos ejercicios que vendrían posteriores a los árboles de problemas, como son el árbol de alternativas, la herramienta de sostenibilidad y factibilidad y la elaboración de un cronograma de actividades por PDA para la capacitación de los equipos técnicos y el desarrollo de actividades con las comunidades. Los árboles de alternativas son la transformación del árbol de problemas a positivo. En este caso las causas del nivel más profundo se deben traducir a alternativas y el problema central se

convierte en la meta principal y los efectos en las aspiraciones. Un ejemplo a continuación:



Cuadro 2. Ejemplo: *Árbol de Alternativas*.

En el taller se explica que a partir de las alternativas obtenidas en el árbol, se desarrollará la herramienta de sostenibilidad de alternativas para saber si en realidad se están trabajando opciones bajo un modelo sustentable. Se realiza el análisis de factibilidad para saber qué es necesario hacer en las comunidades para prevenir consecuencias desfavorables o riesgosas cuando se implementen las alternativas del cambio en las comunidades.

Aunque la semana de rediseño se vio presionada por los tiempos y la cantidad de información que tenía que ser socializada, los equipos se fueron a los PDAs con una idea básica de lo que ocurriría en los siguientes 7 meses y del nuevo funcionamiento de la organización. Cada PDA re-programaría un taller a nivel local con sus respectivos gerentes regionales para capacitar a los equipos técnicos a nivel local y presentar las herramientas vistas en este taller a nivel de equipos técnicos de PDA.

El proceso de rediseño había iniciado para entonces y las metas a seguir eran la capacitación técnica de equipos en las distintas dinámicas que se tendrían con las comunidades para posteriormente trabajar directamente con ellas sobre el cambio al Modelo de Desarrollo Holístico o de capacidades.

### ***3.1.2 CAPACITACIÓN DE EQUIPOS EN EL PROCESO DE REDISEÑO A NIVEL PDA.***

El PDA Najhe llevó a cabo un taller para la capacitación en las herramientas del rediseño y la nueva forma de planeación para los próximos 5 años, el día 17 de noviembre de 2010 en el restaurante “El Oasis” en el municipio de San Felipe del Progreso. Los temas que se impartieron con respecto al rediseño fueron los mismos presentados en taller descrito en el apartado anterior, pero con mayor detalle y profundidad y dirigido a un total de 10 personas (Miembros del equipo técnico de Najhé). Los miembros presentes en el taller fueron el técnico de cada área del PDA y algunos auxiliares. El objetivo principal fue “Generar acuerdos para establecer la ruta crítica del rediseño de programas, que nos permita mejorar la contribución de la organización hacia el bienestar sostenido de la niñez.” (Bitácora capacitación local del rediseño, 17 de Noviembre de 2011, San Felipe del Progreso)

El taller fue facilitado por Malcom Aquiles (encargado regional por parte de calidad de ministerio), Silvia Correa (gerente regional de VMM), Evelyn Núñez (Gerente del PDA). El taller dura dos días y se imparte sólo al ET de Najhe. Se les expone todo lo que se vio en el taller de rediseño pero mucho más general. Se hacen dinámicas para la implementación de las herramientas que requiere el nuevo modelo y se trata de resolver dudas.

Una vez más la actividad que se complicó fue la de los árboles de problemas, en esta ocasión facilitados por los propios miembros del equipo que habían asistido a la sesión pasada en el D.F. La ruta crítica se estableció pero los miembros del ET parecían confundidos y cansados con respecto del rediseño.

### ***3.2. Actividades de la organización con JR y miembros de la comunidad.***

#### *PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE REDISEÑO A LA JUNTA REGIONAL Y ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.*

El día 24 de noviembre tuvo lugar una sesión informativa y dinámica por parte de los ET y la JR. En principio se llevó a cabo la actividad de presentación por parte de VM del proceso de rediseño hacia la JR dirigido por Malcom Aquiles. Presentó la dinámica de contexto con las comunidades en donde les pidió a los representantes que se dividieran en 3 equipos por grupos de edad. Cada equipo dibujó en una cartulina las cosas que necesita un niño pequeño (0-5), un niño (6 a 12) o un joven (13 a 18) para ser feliz y pleno. Después se les pidió que reflexionaran con respecto a las cosas que tenían los niños en la comunidad y aquello que les hacía falta. Las distintas reflexiones apuntaban a diversas necesidades según la edad en donde los niños de 0 a 5 años parecían tener mayores necesidades de salud y nutrición, los de 6 a 12 de educación y los jóvenes con respecto a la inserción laboral u oportunidades para la vida.

Al final las comunidades expresaron su interés por poder atender los problemas comunitarios que limitan la vida de los niños más directamente. Posterior a esta actividad se hizo el análisis de factibilidad, facilitada por Helena técnico por el área de patrocinio. Esta dinámica sacó a flote diversas problemáticas y situaciones de contexto que vienen viviendo las comunidades y presentó diversas posturas por parte de los representantes de comunidad con respecto a las nuevas ideas que trae consigo el rediseño.

Una de las ideas que marco con mayor fuerza la sesión fue con respecto a los útiles escolares. VM anteriormente, hasta el año de 2010 apoyaba a los niños patrocinados a través de los útiles escolares y poco antes de iniciar el proceso de rediseño, estos beneficios se les retiraron bajo la premisa de que es necesario que las comunidades participen sin buscar un bien material a cambio. Este hecho ha marcado significativamente a las comunidades pues antes contaban con este beneficio y en la junta reclaman que si bien VM ahora ya no apoya les está pidiendo que participen mas y la gente de las comunidades no parece comulgar con esa idea puesto que muchos sienten que ya no tiene sentido seguir participando en VM si ni siquiera da los útiles. Este es uno de los hallazgos más significativos tratados en el análisis del capítulo cuatro bajo la relación participativa I.

La sesión finalizó tras el análisis de factibilidad y a la JR se les explicó la agenda del proceso de rediseño y la importancia de lograr para mayo las distintas metas que EEUU y Canadá habían marcado para el PDA.<sup>16</sup>

#### *DETECCIÓN DE PROBLEMÁTICAS Y NECESIDADES CON LAS COMUNIDADES; ALTERNATIVAS Y OBJETIVOS.*

Los días 13, 14 y 15 de diciembre se llevaron a cabo las reuniones para problematizar las necesidades de las comunidades, a través de la elaboración de árboles de problemas y de identificar alternativas y el análisis de sostenibilidad con integrantes de las comunidades. Se dio lugar a 3 sesiones, una por día y para cada grupo de edad en donde se invitaron desde miembros de las clínicas de salud, delegados, padres y madres de familia, niños, párrocos, etc.

La primera sesión fue para trabajar las problemáticas de los niños de 0 a 5 años, la segunda para los de 6 a 12 y la tercera para los de 13 a 18. Esta última estuvo conformada únicamente por jóvenes de 13 a 18 años.

En la agenda de los 3 días se manejó una breve introducción a la organización y el rediseño y el interés por analizar problemáticas y vincularse con otras organizaciones y actores para lograr un mayor impacto.

La primer actividad fue la de visualizar las cosas que hacen que un niño sea feliz, su contexto. Posteriormente, identificar las carencias y necesidades que se tienen y que impiden el desarrollo de los niños en el nivel de comunidades. Según el rango de edad que se trabajara se enfocaba el contexto del niño. Posteriormente, a partir de identificar esas carencias se dividían en 4 secciones que correspondían a los ABNs. Se pasó entonces a trabajar 4 distintos árboles de problemas con 4 variables: educación, derechos humanos, niños participando y de salud y nutrición.

Una vez hechos los árboles se expusieron para todos los participantes y se pasó a crear los árboles de objetivos, que se logran a partir de la transformación de los problemas y sus causas de raíz en retos y objetivos hasta el nivel de actividades. Una vez finalizado el ejercicio después de un largo día de trabajo los participantes se retiraron con expectativas puestas en conocer el proceso a seguir en VM y los respectivos programas que desembocarían en las actividades realizadas.

---

<sup>16</sup> *ANEXO Transcripción de la Junta. (recuperar las necesidades que se reconocieron)Al final del documento.*

Durante los árboles de 0 a 5 y de 6 a 12 se presentaron en su mayoría personas mayores de edad (madres, padres, representantes de clínicas de salud, delegados, maestros, etc. y algunos niños para representar a la población. En el árbol de 13 a 18 aunque fue poca la población que asistió (alrededor de 7 participantes) todos eran jóvenes entre 13 y 18 años. La discusión en torno a los árboles reveló información importante y estratégica con respecto a la forma de pensar, de vivir y las limitaciones que se desean combatir a nivel comunitario para el bienestar de la infancia.

Los resultados de los árboles se presentan en tablas de excell, tal y como el equipo técnico los sistematizó y envió a asesoría a oficina nacional, de acuerdo a los ABNs que se trabajaron y el grupo de edad, ya que es más sencillo para entender la lógica del árbol a través de un documento. Estos documentos se pueden encontrar como anexos sin embargo la lectura general de las problemáticas son las siguientes:

El árbol de 0 a 5 años de problemas:

En el ABN relacionado a la Salud considera un problema central que los niños de 0 a 5 años viven limitados en su bienestar, debido a varias razones generales como el hecho de que no cuentan con educación alimentaria, carecen de hábitos para realizar actividades físicas, son descuidados dentro del propio hogar, tienen poco acceso a alimentos saludables, hay un elevado índice de contaminación por desecho sólido y malos hábitos higiénicos. Estas problemáticas están relacionadas con causas mucho más generales y transversales a la comunidad como son el alcoholismo de los padres de familia de la localidad, un alto nivel de desempleo, escasos servicios de recolección de basura y desconocimiento sobre formas de separar basura.

VISIÓN MUNDIAL DE MÉXICO					
PROGRAMA DE DESARROLLO DE ÁREA NAJHÉ				Fecha de Analisis: 13 de Diciembre del 2010	
GRUPO ETARIO 0 a 5 AÑOS					
ABN. 1	CAUSA 3er Nivel	CAUSA 2do Nivel	CAUSA 1er Nivel	PROBLEMA CENTRAL	EFFECTOS
Gozar de Buena Salud		Costumbre por consumir alimentos con bajo contenido <u>protéico</u> y alto contenido <u>calórico</u>	Poca <u>Educación Alimentaria</u>	Niños y Niñas de 0 a 5 Años <u>limitados en su bienestar</u>	Niños con enfermedades gastrointestinales
			Carencia de <u>hábitos</u> para realizar actividades <u>físicas</u>		Niños con Anemia
		Alcoholismo en los padres	Niños descuidados por sus cuidadores		Niños con Desnutrición
		Control prenatal deficiente			Niños que se enferman de gripes
		Escasa <u>producción</u> para	Poco Acceso a Alimentos		
			Problema de Desempleo		
			Pobreza		
		Escasos servicios de <u>recoleccion</u> de basura	Existencia de <u>contaminación</u> ambiental		
		Desconocimiento en la separación de basura			
		Poco aprovechamiento y practica de <u>platicas</u> otorgadas en centros de	Malos <u>hábitos</u> <u>higiénicos</u> en los niños		

El segundo ABN de educados para la vida, reconoce como problema central el que los niños de 0 a 5 años están limitados en su bienestar escolar y comunitario debido a que existen maestros intolerantes, pocos estímulos para estudiar, necesidad por los padres de ponerlos a trabajar, Y con respecto del 3er ABN, se encuentran familias que viven violencia intrafamiliar con problemas de comunicación, que de igual manera depende de dos cuestiones fundamentales; que existe una costumbre de no mandar a los hijos a la escuela porque los padres tampoco fueron, y un alto machismo hacia las mujeres y los niños.

El 4to ABN considera como problema central el que los niños y niñas de 0 a 5 años están limitados en su bienestar familiar, escolar y comunitario debido a que hay familias numerosas, enfermedad de muchos padres de familia, madres solteras y alcoholismo que tienen que ver con padres que no conocen sus derechos ni obligaciones, por envidias y chismes de la comunidad, machismo y poca tolerancia a la diferencia.

Los árboles resultados de objetivos para el mismo grupo etario fueron elaborados en función de las problemáticas y necesidades establecidas. La importancia de la lectura y seguimiento de los problemas y necesidades por rango de edad es que finalmente serán las metas y objetivos de las estrategias diseñadas para el siguiente ciclo de VM.

Árbol de problemas de 6 a 12 años:

En el 1er ABN, se reconoce como problema central que niños y niñas de 6 a 12 años viven limitados en su bienestar debido a problemas de desnutrición y descuido de aseo personal, estos problemas se relacionan con el limitado acceso al agua, la escasa práctica de higiene, los servicios de salud deficientes, así como escasos centros de salud, comen mucha comida chatarra y tienen malos hábitos para el cuidado del medio ambiente. Estos factores a su vez fueron relacionados con un uso inadecuado de los recursos naturales, con la poca responsabilidad que tienen los padres sobre los hijos y la escasa educación alimentaria.

A su vez el 2do ABN determina como problema central que los niños y niñas de 6 a 12 están limitados en su bienestar escolar y comunitario al ser niños que no saben ni leer ni escribir, que no están registrados, que viven violencia física por parte de sus profesores y que tienen poca motivación hacia los estudios. Estos problemas, según la comunidad, derivan de problemas mas generales como el no tener útiles escolares, no tener profesores preparados en las escuelas, poca enseñanza de valores a nivel familiar y padres que prestan poca atención a sus hijos.

ABN 2	CAUSA 3er Nivel	CAUSA 2do Nivel	CAUSA 1er Nivel	PROBLEMA CENTRAL	EFECTO
EDUCADOS PARA LA VIDA	Los padres no los mandan a la escuela porque a ellos tampoco asistieron.	Falta de interés de los padres en educarlos	Maestros intolerantes con los niños	Niños y niñas De 0 a 5 años limitados en su bienestar escolar y comunitario	La escuela no cubre con las necesidades escolares de los niños. Los niños no están preparados para iniciar su educación primaria. Niños que lloran mucho y tienen baja autoestima.
		Sobrepregados por los padres			
ABN 3	CAUSA 3er Nivel	Falta de recursos	Familias que resuelven sus problemas con golpes	Niños y niñas vulnerables a abusos	Carecen de educación escolar.
		Falla de empleo			
AMAN A DIOS Y A SU PROXIMO	Machismo hacia las mujeres	Enfermedades.	Familias desintegradas	Niños y niñas con problemas de autoestima	Niños y niñas con problemas de autoestima.
		Infancia herida y violentada de los padres	Familias desintegradas		
		Inequidad y carencia de valores de los padres	Falta de educación en los padres. Pocos ejemplos a seguir Padres con un rol desorientados		

ABN/A	CAUSA 3er Nivel	CAUSA 2do Nivel	CAUSA 1er Nivel	PROBLEMA CENTRAL	EFFECTO
CUIDADOS, PROTEGIDOS Y PARTICIPANDO		La costumbre de tener niños y niñas no aceptan de un solo sexo	Familias numerosas	Niños y niñas de 0 a 5 años Limitados en su bienestar Familiar, Escolar y comunitario	Discriminación
		Costumbres de tener los hijos que Dios les mande.			Desprecio
	No quieren planificar porque los hombres son machistas		Enfermedad de los padres		Son ignorados
			Madres solteras		Gropes y regaños en niños de 0-5 años.
	Chismas de personas de la propia comunidad con la mamá	Falta de comunicación de los padres	Alcoholismo		Falta de higiene.
	Padres no conocen los derechos de los niños ni sus propios derechos y obligaciones	Mamas que no saben leer y escribir y pocas ganas de salir adelante	Falta de responsabilidad de los padres		Están sucios.
	Nula disponibilidad de escuchar un consejo ajeno a la familia	Padres de familia que trabajan por su propio interés			Niños con poca alimentación.
	Machismo				Niños abandonados.

GRUPO ETARIO: 6 a 12 AÑOS		ARBOL DE PROBLEMAS DE 6 A 12		VISION MUNDIAL DE MEXICO		PROGRAMA DE DESARROLLO DE AREA NAJHÉ						
		Fecha de Postes: 14 de diciembre 2010										
<p><b>GOZAR DE BUENA SALUD</b></p>	<p><b>CAUSA 1er Nivel</b></p> <p>Uso inadecuado de los recursos naturales (Agua)</p> <p>Poca responsabilidad de los padres</p>	<p><b>CAUSA 2do Nivel</b></p> <p>Acceso limitado de Agua</p> <p>Escasa Prácticas de Higiene</p>	<p><b>CAUSA 3er Nivel</b></p> <p>Niños no tiene cuidado en su aseo personal</p>	<p><b>PROBLEMA CENTRAL</b></p> <p>Niños limitados en su bienestar Familiar, Escolar y Comunitario</p>	<p><b>EFFECTOS</b></p> <p>Niños limitados para un buen desarrollo saludable</p>							
		<p>Padres que descuidan a sus hijos</p> <p>Servicio de Salud Incompleta</p> <p>Escasos centros de salud</p> <p>Falta de responsabilidad de los padres</p>										
		<p>Escasa educación alimenticia</p> <p>Están mal alimentados</p> <p>Niños consumen chatarra</p> <p>Mal hábito para el cuidado del medio ambiente</p>	<p>Niños mal nutridos</p>									
	<b>ARBOL DE PROBLEMAS DE NIÑOS DE 6 A 12 AÑOS (EDUCACION)</b>											
	<p><b>EDUCADOS PARA LA VIDA</b></p>	<p><b>CAUSA 4to Nivel</b></p> <p>Los padres y madres no reconocen el derecho de educación de sus hijos</p>	<p><b>CAUSA 3er Nivel</b></p> <p>Padres y madres no son responsables de la educación de los niños</p>					<p><b>CAUSA 2do Nivel</b></p> <p>No tienen las motivaciones que se requieren en la escuela</p>	<p><b>CAUSA 1er Nivel</b></p> <p>Los niños y niñas no saben leer y escribir</p> <p>Niños y niñas que no están organizados</p> <p>Niños y niñas mal nutridos</p>	<p><b>PROBLEMA CENTRAL</b></p> <p>Niños y niñas de 6 a 12 años limitados en su bienestar escolar y comunitario</p>		<p><b>EFFECTO</b></p> <p>Los niños y niñas limitados en su futuro</p> <p>Niños y niñas no van a la escuela</p> <p>Niños y niñas enfermos</p>
			<p>Los padres dan poca atención a sus hijos</p>					<p>Los maestros no están preparados para dar clases</p>	<p>Niños y niñas con baja autoestima y poca motivación para estudiar</p>			
			<p>Niños marginados con educación deficiente e inadecuada y con mayor preferencia en niños para que asistan a la escuela.</p>					<p>Los padres y madres enseñan pocos valores a sus hijos</p>	<p>Niños y niñas con bajo rendimiento escolar</p>			

El 3er ABN hace referencia a que los niños de 6 a 12 están limitados en su bienestar comunitario debido a que se lee muy poco la biblia, existe poca enseñanza para amar a Dios y los padres tienen pocas herramientas para trabajar con sus hijos. Parte de los problemas establecidos aquí fueron fijados por los estándares y plantillas otorgados en un inicio desde la planeación, ya que quizás éste punto no era central en muchas ocasiones y sin embargo se tocaba por ser un ABN de la metodología de VM.

El 4to ABN considera como problema central que los niños y niñas de 6 a 12 años viven limitados en su bienestar comunitario, debido a que no son tomados en cuenta, no son tratados con amor y cariño, por historia y que por tradición los niños no son capaces de tomar decisiones, estas problemáticas tienen que ver en mucho con que a nivel familiar no son tomados en cuenta o hay familias desintegradas por los cuales esos costos son altos y los encargados de la familia tienen que trabajar muchas horas al día.

ARBOL DE PROBLEMAS DE NIÑOS DE 6 A 12 AÑOS						
ABN. 3	CAUSA 3er Nivel	CAUSA 2do Nivel	CAUSA 1er Nivel	PROBLEMA CENTRAL	EFFECTO	
<b>AMAN A DIOS Y A SU PROXIMO</b>	Por escasos recursos económicos	No hay una <b>biblia</b> ni <b>catos</b> sino en casa	Se lee poco la <b>biblia</b>	Niños y niñas de 6 a 12 años limitados en su bienestar escolar y comunicarlo	Desconocimiento de los valores y principios <b>bíblicos</b> en los niños	
		Algunos padres no saben leer ni escribir.			Hay algunos que no aman a Dios	
	Algunas familias se niegan a conocer de Dios	Falta de un <b>guía</b> espiritual en la familia	Los padres le cuentan poco de Dios a sus hijos		Poca enseñanza para amar a Dios	Los niños no se acercan a la iglesia
					Los padres cuentan con pocas herramientas <b>didácticas</b> para tener la <b>atención</b> de los niños	Deseen un <b>mal</b> al otro y dicen <b>groserías</b>
				Las personas no asisten a la iglesia porque ellos no creen en Dios	Los niños no asisten a misa y si van a la iglesia es para jugar	
					No aprenden a compartir con los <b>demás</b>	

ARBOL DE PROBLEMAS DE NIÑOS DE 6 A 12 AÑOS						
ABN/4	CAUSA 3er Nivel	CAUSA 2do Nivel	CAUSA 1er Nivel	PROBLEMA CENTRAL	EFECTO	
<b>CUIDADOS, PROTEGIDOS Y PARTICIPANDO</b>	El papa sale a trabajar fuera	Descuidan a los niños.	Los niños no los toman en cuenta	<b>Niños y niñas de 6 a 12 años, limitados en su bienestar familiar, escolar y comunitario</b>	Los niños no llegan a la hora exacta	
	La mamá no les pone atención	Los padres deben proteger a sus hijos	Los niños son desprotegidos por falta de cariño y amor de sus padres y su familia		Se le pasan jugando en el camino y pueden ser atropellado	
		Los papas y abuelos maltratan a los niños			Los niños hacen cosas que no deben de hacer como robar su dinero de sus papas	
		En algunos casos también la mamá es maltratada			La mamá no le pregunta que tarea le dejaron le pone hacer otras cosas que no debe ser	
		El papa esta descuidando, toma y maltrata a los hijos			Algunos niños son maltratados por sus padres y familiares	
		No hay espacio seguros para que jueguen			Los niños de la comunidad no son protegidos por sus padres porque no les creen si tienen un niño que no son escuchados	
		Los niños no son tomados en cuenta porque son niños y su opinión no cuenta para los adultos	La familia en la comunidad es que los niños no pueden tomar decisiones			
		En las reuniones los mayores no dejan que opinen los niños				
						Pues si participan pero a veces no los comprenden
						Niños de 6 a 12 años se drogan con <b>lingit y gms</b>
				Hay niños que se drogan y se emborazan		
				Hay personas que se drogan dejan de estudiar		
				Cuando están drogados los niños se pelean mas.		

Árbol de objetivos de 6 a 12 años al igual que el de 0 a 5 fue realizado en función de las actividades necesarias y recomendadas por la comunidad para poder resolver las problemáticas expresadas.

Árbol de problemas de 13 a 18 años fueron los únicos elaborados por jóvenes, y fueron altamente productivos en función de los niveles de problematización y caracterización de la población estudiada:

En los resultados del primer ABN se les reconoce limitados al tener irresponsabilidad en la salud y el cuidado personal y poca atención médica accesible que tiene que ver con una limitada orientación preventiva de salud. El segundo ABN hace alusión a una problemática fuerte de desertar en educación a esa edad debido a que tienen que sostener económicamente a su familia, tienen poco interés en estudiar o tienen muy pocas oportunidades de optar por la vía de la educación debido a problemas más generales como familias numerosas, pobreza y alcoholismo en los padres.

En el 3er ABN se trabajó nuevamente el problema de valores desde una postura de fe, en donde los jóvenes reconocen que pensar en Cristo y sus principios es difícil pues no hay un modelo que lo represente a nivel de comunidad y se ha perdido confianza, en función principalmente de poca comunicación intrafamiliar y pocos valores sociales.

Finalmente el 4to ABN se trabaja el asunto de que los jóvenes principalmente están limitados en su bienestar comunitario dado que no son tomados en cuenta, familiarmente muy pocos son escuchados y apoyados, no existe confianza entre el joven y su familia. Estas problemáticas son transversales a los problemas que viven los jóvenes en esas comunidades con respecto de ser participativos y considerados en su comunidad.

		VISIÓN MUNDIAL DE MÉXICO		PROGRAMA DE DESARROLLO DE ÁREA NAJHÉ			
ARBOLLES		Fecha: 15 de Diciembre 2010					
GRUPO ETARIO 13 a 18 AÑOS							
<b>ABN. 1</b>	<b>CAUSA 2do Nivel</b>	<b>CAUSA 3er Nivel</b>	<b>CAUSA 2do Nivel</b>	<b>CAUSA 1er Nivel</b>	<b>PROBLEMA CENTRAL</b>	<b>EFFECTOS</b>	
<b>GOZAR DE BUENA SALUD</b>	Limitada Orientación Preventiva en Salud	Irresponsabilidad en la salud "Cuidado Personal"	Poca Atención Médica	Niños y Niñas de 13 a 18 Años limitados en su Bienestar, Familiar, Escolar y Comunitario	Descuido en el higiene		
					Mal vestidos		
					Drogadicción		
					Enfermos		
					Embarazo Precoz		
					Desnutrición		
<b>ARBOL DE PROBLEMAS DE NIÑOS DE 13 A 18 AÑOS (EDUCACIÓN)</b>							
<b>ABN. 2</b>	<b>CAUSA 3er Nivel</b>	<b>CAUSA 2do Nivel</b>	<b>CAUSA 1er Nivel</b>	<b>PROBLEMA CENTRAL</b>	<b>EFFECTO</b>		
<b>EDUCADOS PARA LA VIDA</b>	Familias numerosas	Los padres de familia mandan a trabajar a sus hijos por ser mayores de la familia.	Jovenes se ven obligados a sostener a sus padres y hermanos.	Niños y niñas de 13 a 18 años limitados en su bienestar escolar y comunitario	Caen en el alcoholismo		
	Escasas económicas	Poca motivación por los padres para que los jóvenes sigan estudiando	Lo cual los jóvenes no les interesa estudiar		Algunos no saben leer ni escribir.	Jovenes van al aspecto educativo como una obligación mas que una necesidad lo que implica que no haya relación académica.	
	Alcoholismo en los padres	Jovenes siguen el ejemplo de los demás (de su misma edad) por no tener a un modelo a seguir	Ven al estudio como algo que no vale la pena		Deserción escolar y migran al Distrito Federal para trabajar		

ÁRBOL DE PROBLEMAS DE NIÑOS DE 13 A 18 AÑOS					
ABN. 3	CAUSA 3er Nivel	CAUSA 2do Nivel	CAUSA 1er Nivel	PROBLEMA CENTRAL	EFECTO
<b>AMAN A DIOS Y A SU PROJIMO</b>	Muy poca comunicación	Pensar en Cristo y sus principios es difícil pues no hay un modelo que lo represente.	Principios cristianos, muchos decimos tenerlos pero nadie lo demuestra.	<b>Niños y niñas de 13 a 18 años limitados en su bienestar escolar y comunitario</b>	Han perdido su fe
	Falta de valores				Violentos y agresivos
					Dicen que Dios no existe
					Son irrespetuosos
					Son abandonados a su suerte
					Inconciencia
					Desobediencia
					Rebeldía
					Se creen superiores
					No toman en cuenta sus autoridades.
ÁRBOL DE PROBLEMAS DE NIÑOS DE 13 A 18 AÑOS					
ABN. 4	CAUSA 3er Nivel	CAUSA 2do Nivel	CAUSA 1er Nivel	PROBLEMA CENTRAL	EFECTO
<b>CUIDADOS, PROTEGIDOS Y PARTICIPANDO</b>	Por errores de los demás la gente juzga y critica a los demás	Jóvenes por su forma de actuar, pensar son recriminados por la misma sociedad	Hay talento solo falta apoyarlos	<b>Niños y niñas de 13 a 18 años, limitados en su bienestar familiar, escolar y comunitario</b>	Discriminados por su forma de ser
		Muy poca comunicación familiar	No son tomados en cuenta en decisiones		Nadie los toma en cuenta en su casa
					Sueños y metas truncados
					Se sienten abandonados
					Se sienten solos
					Son muy apáticos

El árbol de objetivos de 13 a 18 años también fue elaborado con base en los árboles de problemas. El interés de tener estos árboles era diseñar la estrategia para los siguientes proyectos del programa Najhe, así, una vez que los elaboraron con las comunidades, los enviaron a Oficinas de Soporte con los asesores que están en el DF en oficinas nacionales (ON). Ahí los asesores deberían de hacer una lectura de las necesidades y problemáticas expuestas y retroalimentarlos con base en la teoría para poder aterrizarlos en un plan de acción de forma efectiva. Sin embargo, parte del descontento del equipo técnico de Najhe, expuesto en el capítulo 4, es que los árboles que regresaron de Oficina de Soporte (OS) estaban completamente cambiados y adaptados a estándares de la organización en donde no se rescataba la voz de las comunidades.

#### *REUNIÓN CON MIEMBROS DE COMUNIDADES: ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD Y EVALUACIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS.*

Las sesiones se llevaron a cabo los días 10, 11 y 14 de Enero de 2011 y los objetivos de las reuniones eran, por un lado corroborar que los árboles retroalimentados por los asesores fueran fieles a lo que la comunidad expresó, y por otro lado desarrollar las herramientas de sostenibilidad y factibilidad que se han explicado con anterioridad.

Pasó casi un mes desde la elaboración de los árboles y ahora se les presentaban una vez filtrados por los asesores en oficinas nacionales de VM. A la sesión asistieron los miembros de comunidad que habían estado presentes en las sesiones en que los árboles de problemas y objetivos se habían elaborado de manera conjunta con niños, jóvenes, madres, clínicas de salud, maestros, párrocos, delegados, etc.

Se debe aclarar que durante este mes el ET estuvo en contacto con los asesores y recibieron el árbol unas semanas antes de darlo a conocer a la comunidad. Cuando los miembros de ET se enteraron de los resultados, hicieron cambios y reformularon el árbol debido a que había sido cambiado por los asesores de tal manera que no respetaban la voz de las comunidades. Debido a este filtro que hizo el equipo es que se mostraron un poco más apegados a los árboles que se trabajaron en Diciembre de 2010. Este dato es sumamente importante pues en el proceso de rediseño a nivel nacional esta posibilidad de “reacomodar” los árboles de problemas retroalimentados por un asesor no es opción y está fuera de los lineamientos del LEAP. Debido a que Najhe era uno de los programas más avanzados en la agenda del proceso de rediseño, esto pasó desapercibido. Este tipo de incongruencias como

trabajar bajo un enfoque que posibilite el desarrollo endógeno y local para después no permitir que lo local llegue a reconocerse y legitimarse es sumamente conflictivo y es analizado también a mayor profundidad en el capítulo 4 como una consecuencia que termina por obstaculizar la participación comunitaria y la construcción del tejido social.

La segunda actividad fue el análisis de sostenibilidad de alternativas, resultantes del árbol de objetivos, que a su vez se había trabajado a partir del árbol de problemas. La herramienta que se utilizó para el análisis de sostenibilidad resultó complicada para la comunidad y los facilitadores del equipo técnico concluían que era necesario que se hicieran herramientas más sencillas en lenguaje y aplicación para la comunidad. A su vez los niños que estuvieron presentes hicieron comentarios del tipo:

*“Yo no entiendo que es sostenibilidad”*

*“No entiendo alternativas”*

*“Que es VM y ONG y VMM” (refiriéndose a las siglas de Visión Mundial)  
(Bitácora Junta con Comunidades árboles de problemas, 14 de Enero de 2011).*

Las facilitadoras reconfiguraron algunos conceptos y facilitaron el proceso para la participación de los niños. Sin embargo al finalizar el taller se rescató que tanto la forma de facilitar, así como, la herramienta no habían sido los más eficaces y que se tendrían que mejorar.

### ***3.3. Actividades de rediseño hacia los socios<sup>17</sup>***

#### ***VINCULACIÓN CON SOCIOS. PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE REDISEÑO, METAS Y OBJETIVOS DE VM EN LAS COMUNIDADES DE SAN FELIPE DEL PROGRESO.***

El día 7 de diciembre de 2010, se llevó a cabo la primera junta con socios, organizada por VM. El interés de esta junta era convocar a distintos líderes comunitarios a participar con VM hacia el desarrollo de la comunidad de forma conjunta. Asistieron cerca de 15 distintas organizaciones que trabajan en el municipio de San Felipe del Progreso y sus alrededores. A la reunión se solicitó la asistencia de la mayoría de las instancias de gobierno y ONGs que

---

<sup>17</sup> VM denomina *Socios* a todas aquellas organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, así como líderes comunitarios que pueden contribuir y colaborar en distintos proyectos de desarrollo.

trabajan en el área con proyectos destinados a población marginada o población infantil. Cerca de 50 “posibles socios” fueron convocados formalmente, sin embargo, la asistencia fue aproximadamente del cuarenta por ciento.

La reunión dio inicio con una breve presentación de lo que ha sido VM como organización y lo que ahora se conoce como el proceso de rediseño. Se explicó de manera general el nuevo enfoque basado en el Marco Lógico y los objetivos a largo plazo para la institución. Al finalizar la presentación se les invitó a una dinámica de trabajo en equipo y por rangos de edad.

Durante esta actividad, organizaciones como Pro-Mazahua, Un kilo de Ayuda, la Universidad Intercultural, el Instituto de Capacitación Técnica e Industrial, el Centro de Integración Juvenil, el Centro de Atención Múltiple, Excelencia Mazahua, representantes de distintas escuelas primarias y secundarias, delegados, párrocos, entre otros, participaron y dialogaron en aras de construir un conocimiento complementado por distintas áreas y especializaciones de un mismo contexto.

Al finalizar la sesión se les explicó que VM podría socializarles la información en torno a las necesidades y carencias que cada comunidad habría trabajado y los convocó a trabajar articulados para poder impactar de mejor forma en las comunidades. Muchos de los organismos que no asistieron a la reunión fueron instancias gubernamentales como la SEDAGRO, la SEDESOL, el DIF, el ayuntamiento, etc.

Los comentarios con los que terminó la sesión hacían hincapié por parte de las otras organizaciones, a que este nuevo proceso de VM les interesaba y que deseaban saber los resultados de los árboles de problemas y concretar actividades en calidad de socios.

#### *PRESENTACIÓN DE SOCIOS Y JUNTA REGIONAL.*

El taller fue llevado a cabo el día 12 de Enero de 2011 y estuvieron presentes la mayoría de los miembros de la JR y socios que habían estado presentes en la reunión pasada. Ni el ayuntamiento ni las instancias gubernamentales se presentaron durante la segunda sesión con socios de VM.

La junta inició con un resumen de lo que se había trabajado la primer sesión con socios y el porqué de la problematización de necesidades con las comunidades. Los objetivos que se intentaron llevar a cabo durante esta sesión buscaban por un lado clarificar a la Junta Regional y

a los “socios” que VM “necesita articularse con otras organizaciones a través de la Junta Regional para que en 5 años que el programa desaparezca, los líderes puedan seguir gestionando el desarrollo de sus comunidades a través de su vinculación con el gobierno y otras organizaciones.”(Bitácora Junta con socios 12 de Enero de 2011)

Posteriormente se les pidió que se dividieran en 3 mesas de trabajo según los rangos de edad como en la sesión anterior y a cada grupo se les dio a trabajar el árbol de objetivos que había resultado del análisis y revisión con la comunidad. Sobre las alternativas y el problema de raíz que se había estado trabajando desde la elaboración del árbol los “socios” proponían formas de atacar. Un ejemplo era el monitoreo de huertos familiares a través de técnicas ecológicas y sustentables para promover la nutrición y salud de los niños a través de la organización de Pro Mazahua con relación al problema de desnutrición que se presenta en los niños de 0 a 5 años. Así de problema en problema las organizaciones anotaban en un papel la estrategia sustentable que podrían articular con VM para complementar la fuerza de trabajo y la direccionalidad de los proyectos.

Sin embargo, el proceso de listado fue lento y confuso. La junta regional al finalizar la sesión propone que se hagan folletos y se compartan por parte de las instituciones para que ellos puedan saber por escrito qué se les ofrece por parte de cada institución.

El taller termina brevemente presentando a las instituciones y JR y los posibles acuerdos a los que se pueden llegar. Se les invita a seguir fomentando el vínculo y a trabajar juntos. **Los resultados de vinculación de estos socios con las comunidades parecieran ser más diplomáticos y superficiales que una relación con objetivos claros para desarrollar.** Parte de esta meta no cubierta puede tener que ver con la premura de los procesos y el hecho de que los resultados apenas generados a partir de los árboles de objetivos y soluciones son sólo un esqueleto del diseño de estrategias. La JR son miembros de comunidad, en especial mujeres, con muchas más obligaciones y necesidades que cubrir con las expectativas del proceso de rediseño y si en esta actividad la respuesta fue pasiva y confundida, debido a que no estaban familiarizados con los árboles que se habían visto y trabajado hacía un mes, no tiene que ver con que la participación en la comunidad sea baja y conflictiva (como comúnmente se denomina por VM). Tiene que ver con el diseño de la metodología participativa desgastante y altamente costosa para las propias comunidades.

### ***Etapa final del proceso de Rediseño.***

El proceso de rediseño posterior a la segunda junta con socios consiste en el trabajo de “oficina” de elaborar la planeación para los siguientes 5 años con base en las problemáticas descritas y trabajadas. De marzo a mayo, lo que se trabajó a nivel de PDAs fueron las estrategias para el monitoreo de los indicadores que ahora pretenden impactar en el área a partir del nuevo modelo.

El documento con la planeación final se entregó a finales del mes de mayo a las oficinas de EEUU y Canadá. En el mes de abril de 2011 la Gerente Regional del PDA, Evelyn Núñez que llevaba cerca de un año y medio en el puesto de gerente general fue trasladada al puesto como gerente de un proyecto nacional de participación infantil que le fue ofrecido por la propia organización. El puesto de gerencia del PDA Nahjé actualmente lo ocupa Estela Reyes anteriormente técnica en el área de contabilidad y finanzas del programa.

Durante los meses de noviembre de 2010 a marzo de 2011, el estudio se realizó desde el municipio de San Felipe del Progreso en visitas a las comunidades, al PDA en Montealto, en las reuniones del proceso de rediseño descrito anteriormente y a través de una serie de entrevistas que se analizan en el capítulo 4.

Durante los procesos anteriormente descritos, se puede ver que la organización ha estado mediando un proceso de reestructuración entre la comunidad y la propia organización. El proceso ha sido apresurado por múltiples circunstancias y esto sin duda afectará en el resultado que se obtenga o el alcance de las alternativas para posibilitar espacios y formas de participación comunitaria. La participación de la gente con VM, podría virar hacia un polo u otro, y mucho depende de lo que se entiende como participar para unos y para otros.

En el sentido más sencillo y práctico, podemos decir que participar es, hacer algo percibiendo que se recibe algo a cambio. Cuando uno participa, lo hace porque siente que obtiene una retribución a cambio de su participación, ya sea emocional, psicológica, espiritual, moral, económico, etc. La intervención para el desarrollo endógeno, local y comunitario requiere de una base comunitaria participativa. Son muchas las dimensiones y los matices que conforman la participación comunitaria de un territorio específico y con una historia particular,

así, las entrevistas analizadas en el capítulo a continuación, intentan mirar una perspectiva desde las personas de la comunidad, equipos técnicos y comunidades, y cómo han participado.

Este estudio ahonda en la relación que han tenido algunos representantes de comunidad con la organización de VM y cómo ésta, en algunas ocasiones ha podido promover la participación o cómo la ha obstaculizado o limitado.

## **CAPITULO IV. Hallazgos sobre los factores que obstaculizan o fomentan la participación comunitaria durante un proceso de intervención social comunitaria en 6 comunidades de San Felipe del Progreso: la participación comunitaria en el PDA Najhé.**

El primer capítulo de la tesis presentó una aproximación teórica de la Intervención Social Comunitaria y el desarrollo rural, territorial y endógeno y la relación que mantienen con la idea de constituirse a partir de bases participativas. Así, nos sitúa en la lógica sociológica bajo la cual se quiere analizar la realidad, entendiendo que la ISC es una herramienta metodológica de intervención que alude a los paradigmas de desarrollo local y de capacidades, y por ende, nos permite plantear un criterio de referencia sobre el cual analizar la realidad: una intervención para el desarrollo local en comunidades de San Felipe del Progreso, zona rural marginada del Estado de México.

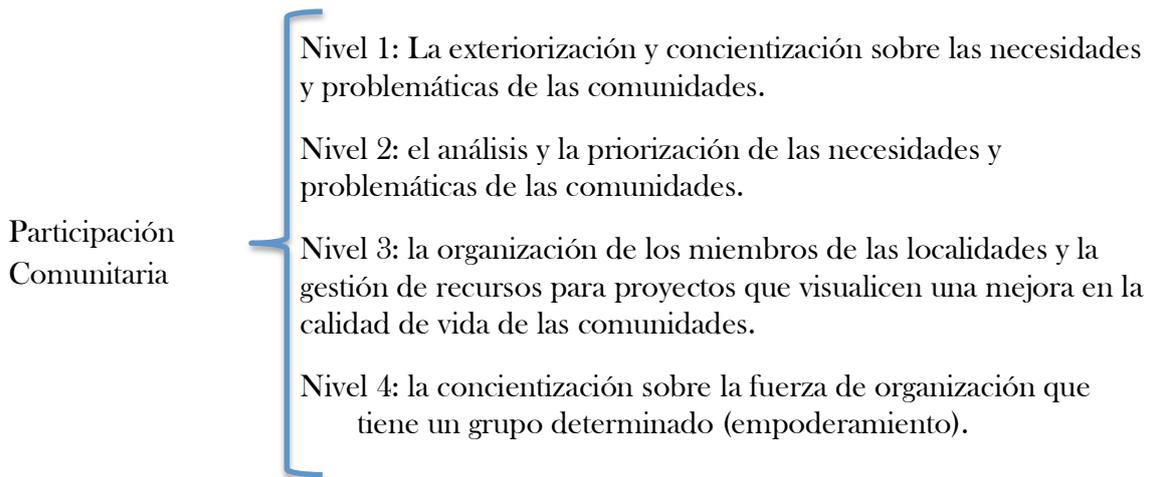
En el segundo capítulo, se describieron las comunidades de San Felipe del Progreso, a partir de los datos socioeconómicos, históricos y culturales, con el fin de contextualizar la vida en éstas, y sus vulnerabilidades y problemáticas en función del fenómeno de la participación comunitaria.

El capítulo tres, viene a complementar al anterior con una descripción detallada de los procesos de trabajo y los proyectos que se llevan a cabo en la región con las comunidades por parte de la organización a través del proyecto Najhe. Me detengo aquí para explicar cómo se hilan los capítulos anteriores con las hipótesis de la investigación y lo que pretende exponer el capítulo cuarto a continuación.

La hipótesis principal de la investigación señala que “Cuando la intervención social comunitaria genera participación y organización social, la comunidad puede formular sus proyectos y conducir la gestión de los mismos”. Para probar la hipótesis anterior, fue necesario re-plantear el concepto de participación comunitaria como un fenómeno que tiene diversos indicadores y de esta forma, clarificar que va mucho más allá del hecho de presentarse o asistir a un evento organizado por alguna institución, gobierno, etc.

En particular, la participación comunitaria requiere de distintas acciones concretas que además van efectuándose de manera progresiva quizás hasta secuencial (pero eso no se puede

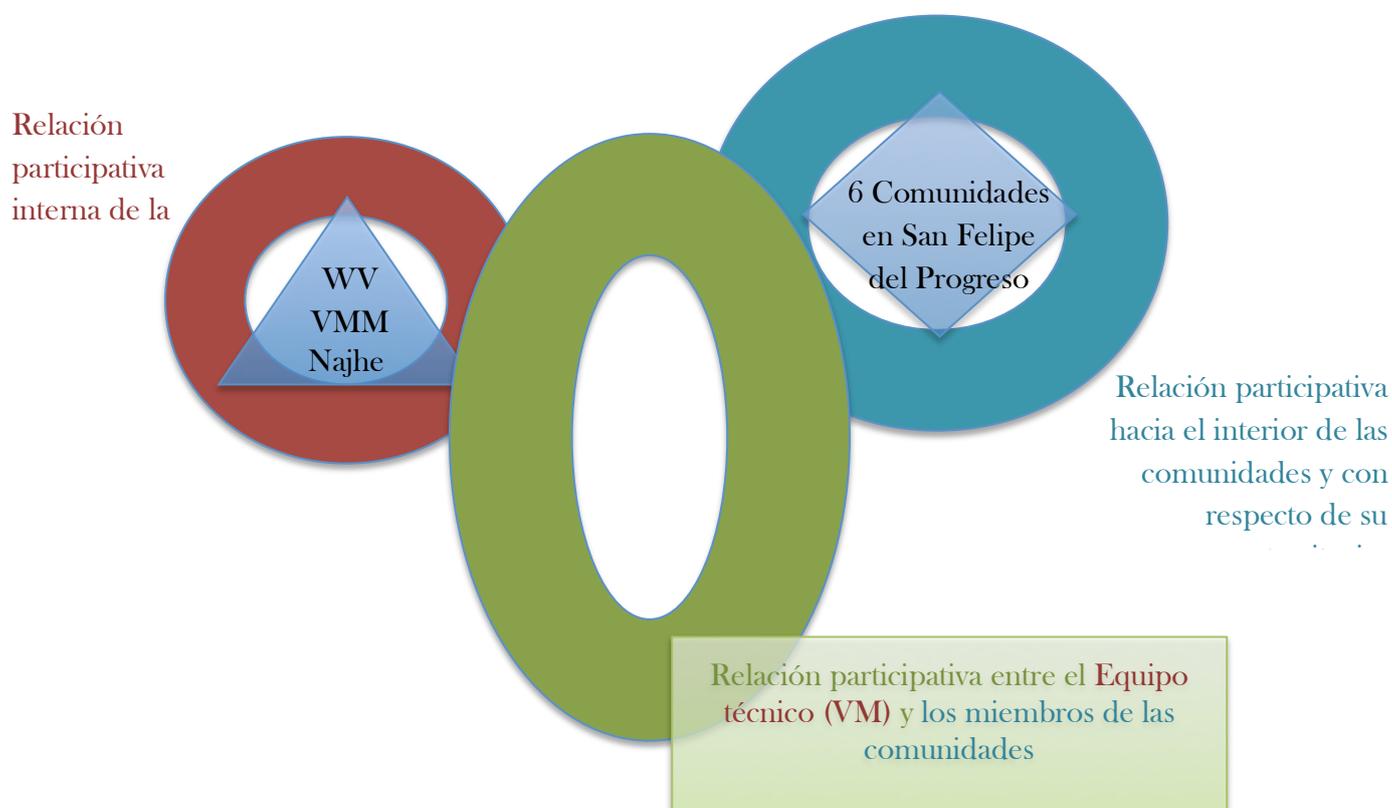
asegurar). A estas acciones les denomino niveles de la participación, y los vimos con anterioridad en la introducción de la tesis y el capítulo 1. Los niveles de la participación son los siguientes: la exteriorización y concientización sobre las necesidades y problemáticas de las comunidades, el análisis y la priorización de las mismas; la organización de los miembros de las localidades y la gestión de recursos para proyectos que visualicen una mejora en la calidad de vida de las comunidades, la concientización sobre la fuerza de organización que tiene un grupo determinado (empoderamiento).



Esto es importante para comenzar a plantear el capítulo cuarto, ya que a partir de lo que se compartió en las entrevistas, se pretende responder ¿Qué circunstancias, situaciones o acciones, hacen que se fomente la participación comunitaria o por el contrario se obstaculice? La hipótesis hace hincapié en que los proyectos que buscan conseguir un desarrollo endógeno, local, territorial, necesitan constituirse sobre una base participativa y organizativa con fines hacia el bienestar comunitario.

Para poder resolver esa pregunta, en el caso del proyecto Najhe en las comunidades de San Felipe del Progreso, es necesario contextualizar a las localidades, y al equipo interventor con el fin de visualizar circunstancias o eventos que han fomentado o interferido en la participación comunitaria. De esta forma, se analizará el fenómeno bajo 3 tipos de relaciones existentes en el plano de la participación comunitaria. La primera es la relación entre organización (ET de Najhe) y comunidades (Boncheté, Calvario del Carmen, Mesa del Agüita, Ejido, Noroeste, Guadalupe Cote); la segunda es la relación al interior de las comunidades y en su contexto regional; por último, la relación participativa al interior de la organización, conformada por los miembros de la misma y las formas en que se articulan.

Los tres tipos de relación que se construyeron como ejes para poder analizar el fenómeno de la participación comunitaria en las seis comunidades de San Felipe del Progreso son los siguientes:



A través del análisis, se pueden vislumbrar distintas formas de intervenir por parte de la organización, en donde se mantiene un paradigma asistencialista, a la vez que intentan construir uno nuevo en torno al desarrollo humano de capacidades. Estos dos paradigmas son prácticamente opuestos desde el punto de vista teórico. El presente estudio intentará explicar cómo es que, al momento de diseñar y aterrizar en acciones concretas las estrategias de intervención para el desarrollo, VM mantiene una disyuntiva estructuralmente hablando, que pareciera irónicamente, hacerse fuerte en un discurso participativo y en un práctica asistencialista, esto conlleva a importantes limitaciones y a la marginación de la voz de las comunidades, afectando de manera significativa el proceso de participación comunitaria que se ha venido dando en el desarrollo del PDA Najhe.

El capítulo se presenta en cuatro apartados, en los primeros tres se abordan cada una de las relaciones mencionadas anteriormente. El primero contextualiza cómo la participación comunitaria en las localidades con respecto a VM, se ha visto afectada y obstaculizada a partir del retiro de los beneficios económicos y materiales que solían dar a las comunidades debido a

cambios de modelos teóricos en la estructura de la organización. Uno de ellos ocurrió en el año de 2005 cuando se retiró el bono de representantes, y el otro en el mes de Octubre del año 2010, una semana antes de dar a conocer el proceso de rediseño<sup>19</sup> a nivel nacional, cuando se dejó de dar apoyo para los útiles escolares de los niños patrocinados. Estos dos hechos han sido claves para entender la relación que hoy por hoy se va fraguando entre VM y las comunidades. A partir de éstos se descubre una pérdida de confianza en los integrantes de las comunidades afiliadas a VM, debido a que representan una ruptura de acuerdos con relación al papel que tenían los representantes de la JR en el desarrollo de los proyectos y la organización.

El segundo apartado se centra en la disyuntiva de modelos al interior de la organización y cómo ésta, afecta la estructura y funcionamiento de VM en aras de fomentar la participación comunitaria. El principal fenómeno analizado en torno a este punto, es que si bien VM mantiene un paradigma que busca desarrollar capacidades a partir de un eje central que se centra en sus bases participativas, al mismo tiempo, la organización carece de una estrategia de monitoreo y estudio de la participación, lo que desemboca en una visión asistencialista de la misma. Es decir que participación se conceptualiza como la acción de asistir a actividades pero no hay una estrategia real para evaluar los niveles de su participación. Esto, lejos de ser constructivo constituye una marginación de las comunidades con respecto de VM.

El tercer apartado intenta ahondar más en los aspectos estructurales y culturales que influyen en las comunidades para obstaculizar sus formas de participar y por lo tanto impiden su desarrollo de capacidades. Se presenta cómo es que en las localidades se ha llevado la marginación a un nivel extremo, por lo que la posibilidad de aprender es limitada debido a su condición de explotación y pobreza, en donde el único medio de subsistencia ha sido el empeñar su tiempo a cambio de un bien económico o físico: un intercambio material. De esta forma, los intercambios inmateriales, como lo es el conocimiento que a partir del aprendizaje y desarrollo de capacidades busca facilitar la mejora de vida de las comunidades, se mantiene excluido.

En el cuarto y último apartado, se describen, a partir de las entrevistas, qué obstaculiza y qué fomenta la experiencia de participar de manera comunitaria, aquello que además apareció recurrente y transversalmente a los tres tipos de relaciones que se exponen a lo largo del capítulo. Complicaciones técnicas, de tiempos, tareas administrativas, etc., que vale la pena mencionar dado que son testimonios de personas que dedican su vida a este tipo de trabajo y son cuestiones prácticas pero sumamente trascendentes.

---

<sup>19</sup> Proceso descrito en el capítulo 3.

Se toma en consideración el caso de Mesa del Agüita debido a que su carga conflictiva y el desarrollo de la intervención por parte de VM, esclarecen algunas de las particularidades descritas en las tres secciones anteriores. A través de testimonios de entrevista se indaga sobre la coyuntura de procesos y circunstancias que llevaron a resultados desfavorables para la comunidad y con los que hoy por hoy están lidiando.

### **1. El proceso de intervención para el desarrollo y la relación participativa entre Visión Mundial México y las comunidades de San Felipe del Progreso, a través de Najhe.**

En 1970, en el municipio de San Felipe del Progreso inició un proyecto de VMM que pretendía, bajo formas asistenciales, crear un vínculo de ayuda con las personas de las comunidades. En aquel entonces el proyecto que existía no era el de Najhe y VMM no existía, era World Vision. Los proyectos daban ayuda directa en comida, vestido, vivienda y algunas obras de luz y agua. El programa se sostenía por familias de forma que, una familia patrocinadora adoptaba a una familia en específico y los bienes se entregaban a través de WV. Posteriormente ese programa cerró y Najhe se instauró en las oficinas en el año 1999. Con respecto a la transición en formas de trabajo con las comunidades a través del tiempo, la exgerente del PDA Najhe, Evelyn Núñez, afirma que:

“Desde la misma historia de VM, y no a nivel de México sino de todos los países, el concepto de sostenibilidad no existía, no existía la idea de hacer sostenibles los proyectos, sino el bienestar de los niños y en la búsqueda de ese bienestar fueron obteniendo conceptos de cómo llegar a ese bienestar...” (Entrevista a Evelyn Núñez, exgerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso.)

La gerente del PDA expresa que la organización ha tenido distintas etapas. En los sesentas, VM era totalmente asistencialista y fue viviendo una serie de transiciones que para los años 80s “cuando cambia hasta el logotipo de VM” se constituye una idea de que el desarrollo implicaba trabajar en conjunto con las comunidades, dando lugar a una asignación y división por roles y funciones para los miembros de las comunidades en relación con la organización. Cambian incluso la conceptualización de muchas de sus acciones como por ejemplo tener compasión por los pobres, que después fueron implicando distintos significados que podían malentenderse. Con esta transformación, vino la propuesta por parte de la organización de beneficiarlos con un equivalente económico o material, la gente concebía que tenían un papel importante en la organización debido a dicho reconocimiento por su trabajo. (ibidem)

Posteriormente, ya en los 90s, la organización vuelve a vivir una transición de paradigmas en donde ahora se busca la sostenibilidad de los proyectos, misma que se traduce a grandes rasgos en retirar los apoyos económicos o materiales ya que ese tipo de contribuciones sólo incrementan la codependencia de las familias para con la organización. Evelyn explica:

“Fue muy difícil para la gente cortar todo eso, y era lo más fácil seguir dando apoyos... cosas a cambio de la participación de la gente, entonces, en nuestros años de VMM, todo se cortó (realmente) a partir de el 2005. Se dio la instrucción de que ‘cero apoyos a esto a lo otro’... pero muchos gerentes aún estaban en la posibilidad de otorgarlos, y aparte como la ejecución presupuestal es muy importante para medir el desempeño del PDA pues también era como una parte para poder dar salida al presupuesto que se tenía, entonces se siguió haciendo, muchos PDAs lo siguieron haciendo en varios años.” (Entrevista a Evelyn Núñez, ex-gerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso.)

Ya en el capítulo anterior habíamos hablado de las formas de planeación y las posibles consecuencias que acarrea el problema de correlacionar el presupuesto ejercido en un PDA con el impacto que tiene a nivel de participación comunitaria.

En la cita anterior se refleja un constante cambio de paradigma según la época y los modelos de desarrollo que iban surgiendo. Además, se aprecia un rezago para implementar los modelos teóricos para el desarrollo postulados por países desarrollados para países subdesarrollados. Debido a que son elaborados, en su mayoría, por organizaciones o instituciones internacionales con un pensamiento que por obvias razones no estará alineado al pensamiento, discurso y práctica de las comunidades, la idea de estandarizarse como organización para el desarrollo a nivel internacional se vuelve incongruente bajo una lógica que no coincide con estrategias que permitan rescatar la forma de vivir de las comunidades, su pensamiento, discurso, práctica e idiosincrasia. Incluso para desarrollar capacidades hay que entender que es mucho más factible que una comunidad nos pueda enseñar algo a nosotros enseñarle (a través de la creación de un diálogo y de acuerdos). La idea de que un grupo enseñar a una comunidad a desarrollarse, sin nunca preguntar o estudiar ¿cómo puedo yo participar comunitariamente con ellos?

A excepción de ser una situación de emergencia, ¿qué derecho tiene un individuo para llegar al territorio y vida de otros y decidir qué hacer con ellas para mejorarlas? ¿Hasta dónde es un asistencialismo que ha empezado a vestirse de participación bajo lógicas que fomentan lo LOCAL y se estructuran en función de lo GLOBAL? El hecho de que la subejecución de un presupuesto afecte de forma trascendental sobre los propios lineamientos de la organización, habla ya de una estructura institucional porosa, en dónde no quiero insinuar corrupción, sino

un desentendimiento del propósito original de una alineación y/o estandarización de los índices y niveles de desarrollo, de su estudio, monitoreo y seguimiento, que al final de cuentas tiene el interés de procurarlo y no de “simularlo”.

Esto es importante pues vemos cómo afecta directamente a los miembros de las comunidades. Pero es interesante también vislumbrar que esto golpea irónicamente a las organizaciones que intentan trabajar en contextos complejos y no tan occidentalizados, sin importar si, incluso como VM, estas organizaciones lo que buscan es estar afiliadas a los estándares de distintas instituciones mundiales como la ONU, el FMI, el BM, entre otros, con el fin de poder impactar más profundamente en el desarrollo positivo de las comunidades.

Es un ejemplo de cómo la implementación de nuevos modelos teóricos para el desarrollo, siempre deja una veta abierta e incierta en la aplicación de los mismos. En este caso, se puede observar que el proceso de transición ha sido complicado para la organización, y sobre todo, para las comunidades, dejando la veta abierta precisamente en el hecho de que VMM, a nivel local y de sus equipos interventores, aunque habían rediseñado todo su marco lógico y modelo de intervención hacia un desarrollo de capacidades y transformador bajo una metodología participativa, para el año de 2005, seguía implementando acciones de paradigmas pasados bajo la idea de que la gente se vería afectada por el cambio. De esta manera continuaban otorgando ciertos beneficios por la presencia<sup>20</sup> de las personas en sus eventos. Discurso fuerte en participación y prácticas fuertemente asistencialistas.

Lo anterior por un lado tiene algunos orígenes en el hecho de que el desempeño del PDA no se vea afectado, ya que un indicador es la ejecución presupuestal. Lo que sugiere una visión económica práctica que no es la estratégicamente adecuada cuando se habla de participación comunitaria, ni de indicadores de la misma. Por el otro, una carencia en la estrategia de VM, para visualizar la relación participativa con las comunidades a nivel de PDA<sup>21</sup> y trabajar en torno a niveles de participación.

---

<sup>20</sup> Hago aquí la aclaración en la palabra presencia y no participación porque muchas de las prácticas que VMM había tenido hasta el 2005, y algunas más hasta el 2010, todavía pertenecen a un corte asistencial en donde sólo se mira la participación a través de el acto presencial y no como un concepto que abarca distintas acciones y procesos de pensamiento complejos. Sin embargo, esa presencia de la gente es ya el primer paso para la participación, implica el contacto y el vínculo primario.

<sup>21</sup> Aclaro que a nivel de PDA porque es posible que según el miembro del ET tengan su propia estrategia de participación, pero en tal caso es uniforme según cada persona y no se logra generalizar la forma de trabajo comunitario.

### ***Retiro de Beneficios a Representantes.***

En el año de 2005, ocurrió una de las mayores problemáticas participativas, en el proyecto Najhe: el retiro de los bonos para los representantes. Hasta ese momento, los representantes habían recibido vales por aproximadamente 300-400 pesos (mensuales) como remuneración de su trabajo con las comunidades. Junto con este retiro de intercambio económico, que sucedió de un día para otro, se retiraron otras formas de ayudar en los proyectos, dejando por sentado que VMM ya no “daba cosas materiales” sino que buscaba capacitar y desarrollar a los miembros de las comunidades. Dentro de esas estrategias de desarrollo, se comenzaron a llevar a cabo los proyectos de huertos familiares, sanitarios ecológicos, cursos de nutrición para las madres, el proyecto participativo de bienestar infantil a través de los reporteros escolares, etc.

Aún con esas estrategias, la gente de las comunidades denota una pérdida de confianza y una fragmentación en la relación con VM. Parte de estos resentimientos tienen que ver con las formas en las que se fueron dando los cambios de paradigmas. Alicia del área de salud explica que “tuvo que ver en mucho con respecto a que VM retiró ciertos beneficios que se les otorgaban a los representantes, antes se les daban despensas o apoyos pero se sabía que era voluntario y una vez que VM decidió dejar de dar esos privilegios muchos se cambiaron” (Entrevista realizada a Alicia técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montecalto, San Felipe del Progreso).

A su vez, Alejandra de desarrollo económico y técnica con más años en el PDA comenta que:

“El cambio mas fuerte yo creo que fue cuando les quitaron el apoyo económico, y pues muchos desertaron, obviamente algunos desertaron correctamente y algunos solo dejaron de venir, pero ahorita había algo que yo observaba, ahorita se les involucra mas, se les informa mas, yo ahorita hago la diferencia que en ese entonces estaban mas por la ayuda económica no les importaba lo que sucediera, las estrategias de trabajo de los gerentes han cambiado y eso ha sido lo que a, bueno pienso que a eso se debe la evolución de ciertas cosas, y ahora sí, quienes entran, entran con toda esa información, que es voluntario, que no hay retribución económica y eso hace mas real su trabajo y piensa pues si me aviento o no me aviento” (Entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montecalto, San Felipe del Progreso).

Podemos observar la apreciación de que hoy en día la gente hace un trabajo más real porque es voluntario. Esta asociación no es del todo convincente si no se analiza primero porqué participan y qué es participar para el desarrollo comunitario. La gente se afilia con VM porque

hay algo de lo que pueden beneficiarse, pero ahora las condiciones no incluyen un intercambio material.

Esto revela que hay gente que puede ver una ganancia donde no se ofrece el bien material, pero con eso no basta, para que se de una participación comunitaria. Sin embargo, incluso aquellos que se afilian “sin esperar nada a cambio” consideran que es necesaria la retribución material. VM, lejos de reconocer a este grupo de personas y trabajar con ellos para que encuentren en lo intangible un bien (desarrollo de capacidades, desde un nivel distinto), se centró en hacerles ver que están acostumbrados a pedir algo a cambio de hacer las cosas. Lo interesante es que desde un principio la relación se instauró así y es de esperarse que estén acostumbrados, así como el equipo y la organización lo está. Su relación lleva una historia, una cotidianidad y un aprendizaje que no se puede cambiar de la noche a la mañana, ni en 7 meses.

Con respecto al cambio y cómo se trabajó al nivel de las comunidades, la ex-gerente explica que cuando se dio la transformación a nivel local con el retiro de bonos a representantes, en la evaluación de ese año, se dieron cuenta de que nunca existió una justificación válida con la comunidad, en dónde se les explicara porqué se tomaron esas medidas:

“...entonces las explicaciones que se les dieron fueron desagradables y agresivas como ‘es que ustedes todo quieren y VM no está para darles todo eso’... y al menos no está documentado o al menos la gente no lo recuerda, no está en su memoria, que alguien les haya explicado como iba viendo VM y cómo también les ofrecía una disculpa por haberse equivocado en la manera de ver el desarrollo... actualmente, la gente está herida...a 5 años de que pasó, esto lo recuerda y lo recuerda porque nunca se les explicó porqué se iba pasando a otras cosas.” (Entrevista a Evelyn Núñez, ex-gerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso.)

Sobre lo anterior, se pueden encontrar aún ecos en los representantes de las comunidades. La representante explica porqué se retiraron los beneficios a representantes:

“...cuando daban los, este... los vale de dispensa según de 400 esa yo ya no alcancé a verlo, eso me comentaron pero pasó que una de las representante tuvo la culpa, una representante que el vale de 400 en lugar de sacar de dispensa que era dirigido así, ese dinero compro una televisión chiquita y entonces, este, Oficina Nacional se molestó y les quitó el vale, ya no les mandó porque de allá viene.” (Entrevista a la representante Helena de la Cruz Domínguez, Miércoles 2 de Febrero de 2011, Calvario del Carmen, San Felipe del Progreso.)

Esta pequeña cita explica en mucho la falla comunicacional que se tuvo al no poder explicarles cuidadosamente los criterios por los que se retiraban los beneficios materiales. Incluso, se puede percibir que hay información errónea pues no se les aclaró que no era “un castigo” sino

un cambio de paradigma y enfoque. Por encima de todo, la representante desconoce que el presupuesto a México se destina directamente a los PDAs, y que ON recibe de cada proyecto un porcentaje para poder administrar todo desde la capital. Pero la representante hace referencia a que de allá viene todo (de Oficina Nacional) y el flujo económico es en teoría al revés.

Posterior al retiro de los representantes el puesto de gerencia del programa se cambió y en relación a ese nuevo periodo bajo la gerencia de Silvia (ahora gerente regional de PDAs), explica un miembro del equipo técnico:

“...ahora si que llegó Silvia, con una línea totalmente directiva de Oficina Nacional, totalmente convencida de que la gente tenía que ser voluntaria y tenía que hacer lo que la organización le pedía sin recibir nada a cambio...y otra vez esas explicaciones faltaron... ese ‘ustedes no hacen nada’ pues no les checa porque saben que están haciendo todo y más por salir adelante y una organización no les puede venir a decir que hagan las cosas voluntariamente porque están haciendo más de lo que está en sus propias posibilidades y en su propia motivación, en su propio sentir y propio ideal están haciendo mucho, mucho más de lo que ellos algún día imaginaron.(Entrevista a Evelyn Núñez, ex-gerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso.)

Los testimonios anteriores, rescatan las formas en cómo se socializó el cambio de paradigma de la organización a nivel local: no hubo discusión sobre el asunto, no hubo un previo aviso y cuando la gente no se adaptaba al cambio, la comunicación fue establecida bajo un prejuicio en particular, ‘sólo participan si les da algo a cambio y eso está mal’. Respondiendo con explicaciones a nivel presupuestal, o como anteriormente vimos, dejando lugar a la duda de un castigo por haber comprado un televisor en lugar de comida, entre posiblemente otras explicaciones, mismas que ciertamente afectan el desarrollo del programa pero que no fueron las predominantes, ni la razón principal del retiro de beneficios.

La razón principal de la organización era alinearse a los modelos de desarrollo holístico y cumplir con uno de los requerimientos básicos para crear las bases participativas de dichos modelos: que los miembros colaboren voluntariamente. La ex-gerente explica sobre los conocimientos que la JR tiene sobre los presupuestos anuales del PDA para el año 2011 y cómo se relaciona este conocimiento con la idea de trabajar voluntariamente:

“...difícilmente podemos, yo como gerente o ellos, tomar decisiones acerca de lo subejecutado...La JR está enterada actualmente de (que) Oficina Nacional, en este año está haciendo rediseño en muchos PDAs pero nunca lo ha hecho y no tiene un costo en su mente de lo que cuesta hacer un rediseño. Entonces, ese presupuesto está ahí, y no podría tomar decisiones ni yo ni la JR sobre lo que no se va a gastar

porque no sé yo tampoco cuanto cueste...Para el rediseño tenemos 430,000 pesos mas o menos, que es la décima parte del presupuesto anual. Esos 430,000 significan 3 salarios anuales de 3 técnicos.” (Entrevista a Evelyn Núñez, ex-gerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso).

Los miembros de la JR tienen conocimiento de que anualmente el PDA tiene un presupuesto anual de alrededor de 4,300,000 de pesos. Además existe un punto ciego sobre el manejo del presupuesto, al menos en el año 2010-2011 de la ex-gerente del PDA, ya que las instrucciones que recibe desde ON son confusas y no existe un estudio económico que les ayude a definir cual será el costo de una actividad tan importante como la que se dio en esa fecha: el rediseño. Pero algo que llama la atención a los representantes es precisamente la relación que hacen con la subejecución del presupuesto y la contratación cada vez de más y más técnicos. La representante de Calvario del Carmen explica:

“cuando estaba Silvia les hicimos petición de que nos apoyaran con algo, que no sea cada mes, pero que fuera una vez al año o dos veces al año, pero nos dijeron que no había presupuesto. Y nosotros hablábamos en una reunión con los representantes que ya cada vez vemos que se va uno (técnicos) y se ingresan dos, entonces si no hubieran recurso entonces de donde pagan a esa persona, esa es mi duda que yo tengo”. (Helena de la Cruz Domínguez, Miércoles 2 de Febrero de 2011, Calvario del Carmen, San Felipe del Progreso.)

Las palabras de la señora Helena parecieran resentidas porque claramente tiene noción del dinero que se maneja a nivel PDA y además se percata de que contratan más técnicos, que tienen un sueldo de aproximadamente 12,000 pesos al mes. En esa línea, una interpretación de los hechos desde las comunidades es que ahora trabajan “por nada” y el PDA contrata más gente, lo cual requiere de mayor presupuesto para el ET y retiran los beneficios que VMM aún mantenía con las comunidades: los útiles escolares. Esta lectura del trabajo de VM en Las comunidades estudiadas, es recurrente, tanto en las catalogadas como altamente participativas o no. Además es importante hacer mención de un fenómeno distintivo, VM contrata en su mayoría, a personas locales de las comunidades para implementar el PDA, los miembros del equipo técnico nacieron, en su mayoría en las comunidades aledañas al PDA. Esto sin duda hace un punto de contraste y comparación en formas de colaborar con VM porque si bien están ganando cerca de 12 mil pesos, los representantes no pueden recibir nada a cambio. Las diferencias entre si se contrata o no radican muchas veces en que el técnico debe poseer ciertas capacidades o habilidades profesionales que no muchos representantes podrían certificar.

Una de las más grandes decepciones que los representantes de la JR expresaban durante las entrevistas es la ruptura sobre el acuerdo de que ésta, es el eje sobre el cual se

toman las decisiones a nivel local. VM considera que efectivamente la JR es el eje sobre el cuál se pasan en consideración las decisiones que se tomarán a nivel local, esto puede ser escuchado a partir de las entrevistas y lo que los miembros del ET respondían ante la pregunta ¿Qué es la JR? Sobre esto existen varias referencias de las que rescato primeramente 2:

“Pues la JR son los directivos de aquí... le van dando seguimiento a las actividades de cada proyecto... pero si es una parte fundamental del PDA porque pues ahora si son los que saben como operar en la comunidad, traen y llevan documentos, monitoreos y pues ya tienen más contacto con ellos.” (Fernando miembro del E.T. en el área de compromiso cristiano, entrevistado el 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso.)

“La JR es como una organización más interna dentro del programa... quienes vigilan el presupuesto, que las actividades se realicen, de alguna forma que son líderes en sus comunidades y son líderes voluntarios. Generalmente no se les retribuye con cosas económicas sino que hay algunos momentos motivacionales” (Entrevista a Alejandra del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

En la mayoría de las concepciones por parte de los técnicos sobre la JR, le adjudican un rol activo en la toma de decisiones, aunque ciertamente hay algunos que nada más refieren a la JR como un agente de vínculo y flujo de información. Sin embargo, las respuestas de la mayoría de los representantes de las comunidades brindaron objeciones fuertes sobre lo que aparentemente puede hacer la Junta Regional y el poder que tiene sobre los proyectos:

“...vemos varios técnicos y ni nos preguntan si los necesitamos...y ahí se va todo el dinero y ya a los niños ya no les llega nada de beneficios, lo que ellos todavía obtenían de que participaban, eran los útiles y ahorita ya no les está llegando nada a los niños y eso si me decepciona un poco...Varias cosas que ni siquiera nos toman en cuenta, lo de los útiles que también los peleábamos que no nos tomaron en cuenta y... ni la opinión nos pidieron... ya que dijeron no ya se va y se queda Evelyn y nunca nos preguntan si estábamos de acuerdo y ahorita pasa lo mismo se va Evelyn y viene Estela pero nunca nos preguntaron si estábamos con la gerente que nos toca o queremos otro, o una opinión...” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Ejido en San Felipe del Progreso).

“Cuando entré yo, dicen ‘ustedes son los que van a decidir es lo que van a hacer, porque ellos nomás trabajan, la que toman la decisión para su comunidad son ustedes’ ...ya muchas veces le dijimos que respete la decisión que ya quedamos que lo que ya tomamos ahí la decisión es lo que se va a hacer en cada comunidad con las personas pero no, y vienen aquí y ya dicen otra cosa...” (Trinidad, Martes 22 de Febrero de 2011, Guadalupe Cote, San Felipe del Progreso).

Las anteriores afirmaciones son la voz directa de los representantes de las comunidades y evidencian que el proceso de toma de decisiones es finalmente un proceso en el cual la opinión y voz de las comunidades quedan marginados.

Por otro lado, existen también testimonios que dan cuenta del segundo retiro de beneficios materiales, los útiles escolares, a las comunidades por parte de VM, ahora en el año 2010 de, que tiene también consecuencias significativas al obstaculizar la participación comunitaria en las comunidades, al procurar pérdida de confianza sobre la organización, que constantemente se ve afectada debido a la ruptura de acuerdos que de forma general han ido sucediendo a lo largo del PDA Najhe en San Felipe del Progreso:

“...este año ya no jue así, ya oficina Nacional dijo que ya no iba a dar presupuesto para los útiles entonces por eso han bajado mucho las participaciones...” (Helena de la Cruz Dominguez, Miércoles 2 de Febrero de 2011, Calvario del Carmen, San Felipe del Progreso. Documento Anexos Entrevistas 2011: 100)

“...este, si había mucha gente, participaba casi mucho pero este año pues ya quitaron, este, porque daban útiles para los niños patrocinados cada año, cada año, pero que VM según es la que quitó los útiles y entonces... pues eso era lo único que veníamos a la asamblea si ya no hay nada pa que venimos...” (Trinidad , Martes 22 de Febrero de 2011, Guadalupe Cote, San Felipe del Progreso)

“Si, cuando decían de los útiles y decíamos que los útiles no garantizaban el avance o el estudio de los niños pero yo sigo insistiendo en que en eso estoy de acuerdo, pero, también hay que ver si esa es la herramienta principal para los niños ¿no? O sea, si ya no les vamos a apoyar en los útiles, ¿Qué es lo que les vamos a apoyar? Porque el programa así llegó ofreciendo los útiles y luego que diga que ya no, pues es ahí donde yo ya no entiendo.” (Entrevista a Don Alberto, el día 1ero de Febrero de 2011, en Mesa del Agüita, San Felipe del Progreso.).

Una de las primeras fallas que obstaculizan la participación comunitaria de la gente es la ruptura de acuerdos a los que se ha llegado anteriormente. Pero no sólo eso, la obstaculización es mucho más fuerte cuando además, la comunicación es sesgada o nula. En este caso, existen muchas incertidumbres en la gente sobre decisiones que ha tomado el programa debido a las indicaciones de ON o la misma confraternidad, pero lo mas importante, es que los acuerdos que habían existido desde un principio, se han pasado por alto y la confianza no permea la relación que existe por parte de las comunidades para con VM. Específicamente, en la línea anteriormente citada que dice -ustedes son los que van a decidir es lo que van a hacer, porque ellos nomas trabajan, la que toman la decisión para su comunidad son ustedes- Trinidad nos explica uno de los acuerdos básicos desde el principio del programa y al referirse a que al menos algunos si se quedan “...para escuchar qué es lo que hay o qué es lo que va a haber” da

cuenta de que no se percibe qué hay de ganancia sino se tiene fe o esperanza en que algo llegará.

Algunas personas de la comunidad, han adquirido un nivel de conciencia sobre el bien inmaterial aprendido a lo largo de la relación establecida con VM, que es el desarrollo de ciertas capacidades. Pero no es toda la comunidad y no puede adjudicársele éste desarrollo personal de algunos individuos a la comunidad entera. La ausencia de un reconocimiento de los individuos que logran desarrollar la capacidad para entender la ganancia que se obtiene de participar y organizarse hacia un bien común, así como cultivar la idea de que en las comunidades predomina una mayoría interesada en lo material, poco voluntaria, acostumbrada a recibir algo material a cambio por participar ha ido afectando la credibilidad que tenían las comunidades con respecto de VMM.

### ***Retiro de útiles escolares a las comunidades.***

Todo lo referente a los útiles escolares sucedió antes de que se les diera a conocer a los equipos técnicos o a los gerentes del PDA en el 2010 el plan de rediseño estudiado en el capítulo anterior y todas las implicaciones que con él conllevan para la comunidad. De esta forma no hubo otra explicación por parte del equipo interventor para las comunidades, sólo el hecho de que ON dio la instrucción de ya no dar los útiles escolares porque VMM ya no otorgaría beneficios materiales, sino hacia el desarrollo de capacidades y conocimiento de los individuos. Esto provocó enojo y resentimiento en las comunidades y en los miembros del ET, que tampoco estuvieron de acuerdo con el retiro de los útiles escolares. Aproximadamente en Octubre de 2010 el ET se enteró, de que Chris Hogh (representante de EEUU en el patrocinio para VMM) haría una visita al PDA. Prepararon toda una estrategia para evidenciarle que el retiro de beneficios como los útiles escolares había sido un obstáculo para cubrir las necesidades de las comunidades y por lo tanto había afectado en lo que respecta a la participación de las familias hasta en ese momento y su compromiso con los proyectos en curso. Evelyn Núñez explica:

“Chris Hogh de EEUU viene al PDA, le mostramos la realidad, le mostramos fotografías de casas en condiciones de pobreza, condiciones en que, no podemos hablar de un asistencialismo...El malestar más fuerte eran los útiles y mirar ese asistencialismo como tal y no como que en el desarrollo aun ahí hay niveles... la posición de Chris fue ‘esas son las fechas entregadas por oficinas de soporte y en esas fechas se tiene que entregar’... Y ahí fue cuando me di cuenta... Ahí fue donde supe que había llegado a donde mas pude aspirar en la jerarquía de VM y no sirvió de gran

cosa.” (Entrevista a Evelyn Nuñez, ex-gerente del PDA Nahjé, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso).

En el texto anterior se muestra precisamente que la comunidad y los ET que representan la voz de la localidad ante VM -lo local- queda fuera, aún cuando la propia organización pone énfasis en que el desarrollo es basado en estructuras regionales de desarrollo local.

VM busca y quiere impactar mucho más profundo en las comunidades, pero en el afán de lograrlo, trata de cumplir estrictamente con las exigencias que tienen los modelos teóricos y se han olvidado de las propias comunidades. Como organización han implementado todos los procesos necesarios en tiempo y fechas coordinados, asesorados, siguiendo los parámetros para no equivocarse en el trayecto. Pero durante todo ese proceso, han hecho participar a la gente el doble de tiempo, y les han retirado los pocos beneficios materiales que les seguían dando. A los ojos de la comunidad, han exigido más y dado menos. Señala Evelyn al respecto:

“...en esa búsqueda de sostenibilidad, VM está perdiendo la sostenibilidad del capital humano, está tan preocupado por hacer sostenibles sus proyectos cuando nosotros no estemos, que está olvidando que la gente es quien nos va a hacer sostenibles, y que mientras siga maltratando los tiempos de la gente, que mientras siga maltratando en el discurso a la gente, entonces la sostenibilidad va a quedar en puro papel” (Entrevista a Evelyn Nuñez, ex-gerente del PDA Nahjé, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso).

Si retomamos el término de participación, una crítica severa que hago, es la errónea concepción de la participación voluntaria como una participación en donde “las personas dan sin pretender obtener nada a cambio”. Por el contrario, como primer condición para que se de la participación, el hecho de que por involucrarse, la persona o personas obtiene algo a cambio y es consciente de que, esa es la condición básica para que alguien decida participar en algo. Si no cualquiera coincidiría en que, “¿Qué sentido tiene emplear mis fuerzas y energías en algo que siento que no me retribuye en ningún área de la vida?”

Sobre esto, Fernando de compromiso cristiano comparte algunas de las problemáticas que las comunidades tienen, “ellos participan y todo pero siempre le buscan un interés o un beneficio y desgraciadamente no toda la gente ve de que diga voy a aprovechar esta capacitación porque me va a servir para mi familia o para mis estudios o para mi comunidad, a veces no tienen como que ese panorama” (Fernando miembro del E.T. en el área de compromiso cristiano, entrevistado el 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Ahora bien, según los modelos teóricos para el desarrollo que maneja la organización, la ganancia que tiene la gente por participar, no debería ser material o monetaria en aras de

crear un desarrollo de capacidades y humano<sup>22</sup>. Esta premisa es válida en el caso de una organización o proyecto que pretende constituirse desde cero, porque en tal caso, en un proyecto que desde el principio está basado en un modelo de desarrollo local (con estrategias en la línea del desarrollo humano y Marco Lógico), las bases nacen siendo voluntarias bajo la idea de que desde un principio observan una ganancia en la forma en que interactúan (participan) con la asociación, misma que les brinda una retribución que es inmaterial y la facultad para poder reconocerla (debido a que la problematización ha sido con y desde ellos). **VEN ALGO QUE ANTES NO VEÍAN.**

Pero, ¿qué sucede cuando una organización ha trabajado durante tanto tiempo con formas asistencialistas y de pronto decide trabajar bajo un modelo de desarrollo humano y holístico? ¿Que pasa con esa relación?

Los miembros de las comunidades, que tienen cerca de diez años trabajando con VM, han mostrado resentimientos a partir de los retiros de beneficios que VM desde hace ya 6 años comenzó y ha venido implementando como estrategia de desarrollo de capacidades.

Es interesante para el análisis notar que anteriormente la gente de las comunidades recibía bienes materiales por su presencia en los eventos y talleres del programa y automáticamente esa noción o primera condición de intercambio era muy sencilla de vislumbrar. Es muy fácil comprender que “obtendré una cobija si voy a la junta y en tal caso, me conviene una cobija porque no tengo y paso frío”.

El problema con el asunto del desarrollo de capacidades, es que para que una persona considere que el conocimiento y la adquisición de capacidades son también una ganancia, se necesita que transcurra cierto periodo de tiempo. Se necesita que la persona compruebe que su conocimiento le abre puertas y alternativas a la vida que antes no tenía. Con respecto a esto:

“...cuando le dices a la gente que lo que recibe es un cambio de vida para relacionarse con su familia, visualizar otras oportunidades que antes no veía y que aquí estamos aprendiendo juntos...y le dices VM te está ofreciendo la posibilidad de no vivir esto... vale muchísimo más ...la gente lo va entendiendo, a lo mejor no con estas mismas palabras pero le tienes que mostrar otra realidad, otra opción que antes no tenía.” (ibidem, 2011)

Este proceso de transición no lleva 6 meses, que es el tiempo que se le dio a los PDAs para rediseñar los programas por parte de EEUU y Canadá. Este proceso muchas veces lleva años y

---

<sup>22</sup> Marco Teórico pag. 15 26, 27, 28, 29, 33

depende en gran medida de los tiempos de las comunidades cómo estos van determinando los logros en los proyectos en función de un bienestar y mejora en calidad de vida de las personas. Si la primera condición para que ocurra la participación es que sientan que obtienen algo a cambio, eso es precisamente lo que la organización está arriesgando al no diseñar una estrategia para que las comunidades “no sientan que pierden” por el hecho de no poder aun beneficiarse de sus capacidades en desarrollo. Esa primera condición es importante porque ahí está instaurado el vínculo de la relación de VM con las comunidades.

Los procesos de participación que se han dado en la línea del desarrollo local son diseñados por los asesores en la Cd. De México y lejos de las comunidades, aplicados bajo la individualidad y capacidades de cada miembro del ET en particular y recibidos de forma sistemática por las comunidades. Bajo este diseño institucional de procedimientos, la voz de las comunidades una vez más no puede acceder a un poder para la toma de decisiones a niveles de estrategias. Esto contribuye a que las comunidades participen cada vez menos y más desmotivados, dado que la percepción de ganancia y mejora en la calidad de sus vidas gracias a VM no parece rentable. El modelo que ahora VM intenta constituir a través del rediseño, tiene como eje central de los proyectos, la base participativa y su rol activo, para poder lograr un desarrollo, y eso es irónicamente lo que hoy está puesto en juego debido a que uno de los estándares de marco lógico, adoptado literal e imparcialmente por VM es el de no otorgar beneficios materiales. Sin embargo, no les importó que el diálogo que ha buscado la comunidad para explicar esta necesidad sea un indicador de un grupo altamente participativo en función de un bien común. La pérdida de confianza por parte de algunas comunidades en VMM dadas las sistemáticas rupturas de acuerdos es sin duda una de las grandes obstaculizaciones al momento de una intervención para el desarrollo.

De esta forma, se retiran los beneficios \*\*\*económicos\*\*\* y con ellos la mayoría de las personas de las comunidades se comienzan a cuestionar sobre los beneficios que VM otorga. Pareciera que no existen, que no hay nada. Esto, no quiere decir que VM no esté ofreciendo nada a esas comunidades, pero sí que retiró lo que, hasta entonces, era evidente para ellas, y lo que está ofreciendo, aun es muy pronto para siquiera comprobar cómo es que los beneficia. Además, VM sólo puede dar seguimiento o monitorear la participación comunitaria bajo referentes muy generales y subjetivos que se reducen a asistencias.

Aunque sus estrategias y concepción sobre la participación parecieran haber cambiado a un paradigma de desarrollo humano, la organización carece de una estrategia de monitoreo de los distintos niveles dentro de la participación comunitaria, y por lo tanto, carece de un

referente para auto-evaluarse y redefinir procesos en función del fomento a la participación comunitaria, valga la redundancia, según las comunidades (local). Así, VM tiene, desde mi punto de vista, una falla conceptual, de seguimiento y monitoreo en torno al elemento base y principal para el desarrollo de sus proyectos: la participación comunitaria. Un discurso institucional del proyecto que sea incongruente con su práctica, desde una perspectiva más sociológica, obstaculiza la participación comunitaria en un proyecto de intervención.

En las entrevistas a los miembros del ET se les hizo la pregunta de ¿Qué era para VMM la participación comunitaria? Las respuestas, aunque distintas, en su mayoría refieren nociones de participación complejas, cito las partes que más se repitieron en las respuestas del equipo:

“El involucramiento de la comunidad en cada uno de los procesos, y una vez más para que sean conscientes de que hay problemáticas y hay formas de solucionarlo...la participación comunitaria es precisamente... involucrarlos para que se den cuenta o analicen su propio entorno” (Entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Nahjé, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso.).

“...que la gente de comunidad participe pensando en que VM no va a estar siempre sino que vea que cada decisión que tome tiene que estar con el componente de que ellos van a ser en el futuro los que lleven a cabo las actividades que iniciaron... También ve a la participación como el tener mucha gente, eso también lo ve, tener mucha gente en un lugar... tener todas las tarjetas de navidad...” (Entrevista a Evelyn Núñez, ex-gerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso).

Las respuestas anteriores me hacen pensar en un equipo preparado para fomentar e implementar una participación comunitaria centrada en la autogestión y desarrollo de capacidades, una relación bilateral y equitativa en dónde la comunidad es el eje más activo del desarrollo. Sin embargo, en el último testimonio de la ex-gerente, se puede observar que de alguna manera se conserva una referencia presencial, ya que mira la participación como el tener mucha gente en cantidad y con indicadores que miden únicamente si asistieron o no asistieron a un determinado evento. Cuando se les hizo a los mismos miembros del equipo la pregunta en relación a ¿Cómo monitorea o evalúa VM la participación comunitaria? las respuestas son incongruentes con las citas anteriores. Es decir, las formas de evaluación y monitoreo que la organización tiene para estudiar la relación participativa que establece con las comunidades son sólo presenciales y no fomentan la línea de participación que los modelos de desarrollo holístico de la organización requieren, a excepción de las estrategias que cada miembro del equipo según sus capacidades, aplique. A continuación las respuestas:

“Pues en realidad yo creo que no existe así como tal una herramienta que te permita evaluar... de alguna forma te puedes dar cuenta sobre todo en los

procesos de patrocinio... para la toma de fotos y las tarjetas de navidad... Justo esos dos procesos son los procesos donde todos los niños tienen que participar, porque como cada niño tiene un patrocinador... se le envía una foto anual para que el patrocinador sepa que su niño, cómo va evolucionando...” (Entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“...yo creo que el medio somos nosotros o la misma gente... no hay así de algo para medir... es más, a través de la presencia o verbalmente”. (Entrevista a Fernando miembro del E.T. en el área de compromiso cristiano, entrevistado el 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso.)

Aquí se revela una de las principales carencias que obstaculizan la participación comunitaria durante un proyecto de intervención ya que VM no ha creado, construido, ni diseñado un plan estratégico para la participación comunitaria basado en el significado que tiene para la propia comunidad.

En el segundo apartado lo que veremos es la relación al interior de la organización, si bien el concepto que han construido y la carencia estratégica en torno a la participación es una debilidad de la organización, existen otras que también han afectado y tienen que ver con el perfil de los miembros del equipo interventor, las teorías y nuevos modelos y el proceso de cambio a nivel organización en materia de conceptos y capacidades.

## **2. La relación al interior de la organización (Najhe.VMM.WV), y cómo obstaculiza la participación comunitaria en las comunidades de San Felipe del Progreso.**

El principal problema que puedo observar en esta relación tiene que ver con la idea de lo local-global que se menciona de manera más profunda en el primer capítulo. Sin lugar a dudas, VM, es una organización que a pesar de múltiples intentos por impactar a través de un desarrollo local, endógeno, sustentable, etc., por su misma estructura institucional, le es muy difícil guiar, coordinar o dirigirse en base a los requerimientos de las comunidades. En otras palabras, carece de una estrategia para que a nivel de proyectos se puedan salvaguardar y proteger la voz y acuerdos de las comunidades con respecto de las actividades y funcionamiento a nivel local. Incluso se podría tratar de llegar a un acuerdo de que cualquier cambio impuesto por oficinas globales tendrá un margen de aplicación sujeto a diálogo con la junta regional, como un proceso de negociación y adaptación. Sin embargo no existen mecanismos cercanos a este tipo de interacción y relación entre los poderosos en WV y los “locales”.

Esto hace que en las comunidades, los acuerdos que se tienen con ellas, así como todos los beneficios que pueda dar VM, dependen finalmente de las indicaciones que se den desde los mandos superiores de la organización y no desde las comunidades como lo señalan la mayoría de los enfoques teóricos de desarrollo humano y sustentable, así como el marco lógico. Esto, de alguna forma se puede interpretar también como: organización con un fuerte discurso participativo y con una práctica asistencialista y autoritaria.

VM puede tomar decisiones distintas a lo que se ha acordado en cualquier momento. ¿Cómo se puede construir la confianza y constituir bases participativas sólidas, si constantemente se está asegurando que los acuerdos<sup>23</sup> establecidos con la JR pueden cambiar bajo instrucciones de VM (ya sea Oficina Nacional, Oficina de Soporte o Internacional)?

Uno de los casos que se vieron en el apartado anterior, fue el retiro de los útiles escolares que sigue la línea de lo estudiado en el capítulo 3, relacionado a que los programas y la gestión de los mismos tuvieron que ser rediseñados, según los nuevos estándares del modelo de desarrollo adoptado bajo instrucciones de Chris Hogg representante de World Vision de EEUU. Uno de los nuevos estándares del manual LEAP es que las comunidades ya no reciben beneficios materiales, bajo la premisa de crear una participación comunitaria voluntaria, de ahí el retirar los útiles escolares.

Desde EEUU se deciden los modelos y metodologías que se implementarán y ellos rara vez conocerán los proyectos en persona. El hecho de que la persona que toma las decisiones finales sobre los programas conozca a las comunidades de primera voz, es algo que limita y que además pasa por alto una de las primeras condiciones del desarrollo endógeno, que sea desde adentro hacia afuera (Vazquez-Barquero, 2000).

EEUU y Canadá sustentan económicamente el 80% de los proyectos en México y decidirán por encima de los requerimientos locales porque su mayor preocupación en cierta manera es competir con las otras organizaciones que fomentan el desarrollo humano y sustentable avaladas por los organismos internacionales para poder tener mayor patrocinio y mayor apertura de PDAs. Los patrocinadores, en su rol de fomentar el desarrollo, buscan en la mayoría de las ocasiones, organizaciones que “certifiquen” que la comunidad está desarrollándose, y la mayoría espera que estén avaladas por los organismos más importantes mundiales (Sin duda porque DESCONCEN lo que sucede en el momento de transformar los modelos a la realidad).

---

<sup>23</sup> Se debe reflexionar sobre que en determinados casos el acuerdo es lo único que tienen para negociar en las participaciones en donde ya no se les dan bienes materiales a cambio.

Esta estructura interna, en donde lo local siempre estará limitado con respecto de lo global, desde la constitución del mismo proyecto, no podrá conllevar a mayores transformaciones. Lo veremos a mayor profundidad en la relación 4 del presente capítulo, ya que tiene que ver con las cuestiones estructurales y transversales a las 3 relaciones sobre las que se basó el estudio. De manera general, si la estructura de la organización no está hecha para recrear procesos de participación tanto internos como externos que generen procesos de autonomía (endógeno, local) en sus comunidades, de nada sirve ponerlos a “participar”. El hacer talleres y actividades recreativas es válido y merece su participación, lo que no es justo es decirles tienen que organizarse, y harán talleres de danza todos los días, organicéense para comprar la tela de los uniformes y para la presentación que será en Julio (porque en julio se tomarán las fotos para el informe). La gente se cansa, no es ético, y afecta el tejido social. Hay niveles de participación y una complejidad mucho mayor que aquella que investigan o experimentan los que diseñan los modelos.

De alguna forma el desarrollo sigue truncado o se limita, ya que, por más que se trabaje desde la voz y criterio de las comunidades, se analicen necesidades y problemáticas, se capaciten en agroecología y huertos familiares, o se encuentren formas de contraatacar el capitalismo depredador o la globalización y la competencia en el mercado, la relación de poder y trabajo que se ha venido fundando es por encima de la comunidad, ya que todos los acuerdos se pueden romper en cualquier momento y la última palabra la tiene VM. Ese mensaje llega, aunque a veces sutilmente pero sobre de él se pretende erigir el desarrollo de las comunidades como ha venido siendo la implementación del desarrollo.

### ***El proyecto de Desarrollo económico en Najhe***

El caso del proyecto de Desarrollo Económico (DE) en el PDA Najhe, es un caso que ha pasado por distintas etapas y juega un papel importante en la ruptura de acuerdos y la carencia de estrategias basadas en la voz y necesidades de las comunidades. En este proyecto, hizo falta un diagnóstico sobre la situación de las comunidades y las implicaciones que podría tener un proyecto de tal magnitud. Esto provocó una serie de eventos desafortunados que finalmente se han trabajado a través del diálogo y distintas negociaciones, pero que en su momento limitaron y obstaculizaron, la participación de las comunidades.

El proyecto de DE es un proyecto que se originó a partir de una donación parte de Fundación Merced, el ET era el encargado de implementar la logística para dicho proyecto. Una vez que se consiguió el financiamiento, se plantea la idea de crear invernaderos

comunitarios para la siembra de hortalizas y para fomentar el autoconsumo de las mismas en las comunidades. El proyecto se planteó y diseñó como una solución al problema de desnutrición que tenían los niños en las comunidades, de forma que con el trabajo de los invernaderos, se fomentaría el consumo de alimentos nutritivos y no enlatados y chatarra que son la base de la alimentación de los niños hoy en día en las comunidades más pobres del municipio.

Una vez que se vino el momento de levantar el proyecto y se buscaron los terrenos y se empezaron a hacer análisis de costos, la técnica encargada comenta que tuvieron una grave desilusión, “...realmente a la hora de medir el terreno y el recurso con cuanto alcanzaba, pues lejos de crear una solución iba a ser un problema, porque ni siquiera iba a abastecer un porcentaje significativo de la comunidad y obviamente no todas las comunidades iban a tener acceso”. (entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

A partir de este momento, se comienzan a hacer cambios en los acuerdos planteados originalmente con las comunidades, se impulsa la propuesta de sembrar una sola hortaliza y fomentar la venta en mayoreo, para poder generar alguna cantidad de recursos económicos que les pueda retribuir para poder invertir en un mejor alimento o semillas.

Era la primera vez que se introducía un cultivo, jamás se había sembrado con dicha tecnología, considerada entonces, de punta: los invernaderos con sistemas de riego. Como era tan nueva para ellos, y no la siembra tradicional, se tuvo el reto de organizar a la gente y capacitarla. Proceso que llevó mucho tiempo y durante el cual, lo más complicado fue la constante rotación de personas dado que dejaban de asistir, o tenían otras responsabilidades, etc.

En el 2006, estaban sacando la primera producción, sin embargo, los retos más grandes apenas surgían: cómo enfrentar el mercado. Ese año, sin alguna razón aparente, se cambia el proceso de siembra a una técnica conocida como hidroponía y nuevamente tienen que invertir en capacitación sobre aspectos técnicos como las sales minerales, el manejo de fórmulas para preparar sus soluciones nutritivas, etc.

Por dos años se mantuvo el trabajo de dicha manera y la producción a flote, sin embargo, explica Ale:

“concluimos que trabajar un asunto que genere recursos en grupo de familias o en grupo de vecinos no era sano, hubo muchas fracturas con vecinos. Y... que solamente podríamos hacer grupos unifamiliares que trabajen nuera, mama, hijos etc. pero no

que la vecina de allá venga y la de acá y así fue como se articularon los grupos y es la forma en que han venido trabajando y con ellos se ha podido avanzar un poco más.”(entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Hoy en día la producción de jitomate para la comercialización sigue funcionando, pero bajo la siembra con técnicas ancestrales debido a un cambio de estrategia a partir del alza en los fertilizantes por la crisis del 2008.

En el caso del proyecto de producción de jitomate, se pueden encontrar distintos niveles de complejidad sobre los procesos de intervención, desde la carencia de un diagnóstico y estudio socioeconómico previo, hasta implicaciones en términos de relaciones vecinales entre los miembros de la comunidad. Una de las más graves consecuencias de no hacer un diagnóstico adecuado situacional, es el hecho de que no se pudo identificar que el proyecto para el cual se pedía el financiamiento, tenía un porcentaje de recurso y terreno que no serían suficientes para abastecer a las comunidades, es decir, el proyecto mismo no era rentable y era poco viable. Es posible que hoy en día siga funcionando, sin embargo, el costo sociológico y psicológico a raíz de las fracturas en el tejido social de las comunidades donde se implementó, es mucho más alto que la ganancia económica que reditúa hoy en día a las familias que siguen participando. El costo de fracturar un tejido social, siempre será más alto para la comunidad que para la organización y para el ET o equipo interventor, por lo mismo, cualquier proyecto que involucre una consecuencia de este tipo, está obstaculizando la participación comunitaria en una localidad y por ende, su desarrollo.

Por un lado, para la organización, hubiera sido menos costoso utilizar el saber de la comunidad con técnicas tradicionales a instaurar unas nuevas de invernadero, considerando que además es una respuesta mucho más endógena y sustentable.

Encima de todas las problemáticas del proyecto anteriormente expuesto, el área de desarrollo económico es una de las que desaparecen bajo el nuevo modelo posterior al rediseño, por lo que el seguimiento que se tenía con los productores quedará en manos de los productores (aunque esto no estaba planeado sino hasta el 2016, 2017), bajo el acuerdo de sustentabilidad que tiene VM en el modelo holístico, bajo el cual pretende desarrollar a las comunidades sin crear relaciones de dependencia. Pero una vez más, VM queriendo alinearse al marco internacional del desarrollo, general lineamientos que van obstaculizando la participación comunitaria de la gente. VM determina el tiempo límite en el que la comunidad aprenderá y se desarrollará. Cada 5 años se evalúa el programa y si aun no logran el desarrollo

en la comunidad, entonces se programan otros 5 años, sin embargo, llegados los 15 años el programa debe cerrarse. Y no importan las condiciones en las que esté la comunidad ni las relaciones, los indicadores para demostrar que sus relaciones no crean dependencia es que sin importar qué, desde que llega hasta que se va comunica a las comunidades que los apoyaran sólo 15 años.

¿Es esto desarrollo local? Pareciera una organización que ha sido presa de su propia estructura, en dónde sus formas de trabajar históricamente pesan más que los cambios a nivel de capacidades y paradigmas que intentan asumir.

### ***El Proceso de Rediseño: pros y contras***

En el capítulo 3 se explican detalladamente los eventos y juntas que se llevaron a cabo durante el proceso de rediseño. Durante la etapa de capacitación al interior de los equipos, que duró aproximadamente un mes y medio (con 3 reuniones), se puede ver que los miembros de los equipos se muestran inseguros, bajo mucho estrés y dudosos de los procesos y de las respuestas que vendrán por parte de la comunidad. Esta respuesta es normal, si entendemos que el equipo es el que vive y convive con las comunidades, trabajan en conjunto con lo local y están más apegados a sus intereses que a los de la organización misma.

Al mismo tiempo, el equipo interventor, tiene que cumplir instrucciones porque forma parte de la gran organización, y en muchas ocasiones, los dos discursos se contraponen, dejando a los miembros del equipo en posiciones sumamente incómodas, pero que incluso en ocasiones, podrían llegar a ser riesgosas. Digamos que les toca el “trabajo sucio” de aterrizar en comunidad los nuevos parámetros y reglas que vienen desde lo global.

Algunos testimonios reflejan esta carencia estructural que los condiciona a ser un agente de mediación con niveles de dificultad sumamente complejos, ya que las partes que pretende integrar se encuentran en puntos opuestos de ideología y práctica. Como respuesta a la pregunta, ¿Qué es el proceso de rediseño? Realizada a los miembros del equipo técnico una vez pasado el proceso a nivel comunitario, se presentan distintas explicaciones, de las cuales, lo más semejante a una definición formal, es la de Evelyn Núñez: “un rediseño estructural hacia la sustentabilidad, desde rediseñar las funciones de todos nosotros, hasta los roles de la comunidad y la manera en que nosotros nos relacionamos con los socios. Y en la manera en que la oficina de soporte y la oficina nacional se relaciona con nosotros... eso es el rediseño.” (Entrevista a Evelyn Núñez, ex-gerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso).

Otro técnico del equipo, encargado en el área de Formación para la Vida, comenta lo siguiente con respecto a lo que considera que es el rediseño:

“Yo lo que he visto y lo que me han contado la gente y todo pues que antes eran muy paternalista, VM era muy de dar cosas... y pues ahorita VM está apostando más a capacitaciones, desarrollar habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, porque al final de cuentas VM se va y el que se queda pues las cosas pues hay que seguir las comprando y es mejor desarrollarlos a ellos que estarles dando” (Fernando miembro del E.T. en el área de compromiso cristiano, entrevistado el 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

En la mayoría de las respuestas de los integrantes del ET, no existe una idea clara, y definida, sobre la cual, ellos entiendan el proceso de rediseño. Esto, más que reflejar alguna clase de incapacidad para aprender a realizar ese tipo de análisis y metodología, es resultado de una incapacidad para enseñar y desarrollar capacidades “teórico-metodológicas” al interior de la organización. Una vez más, este factor tiene relación con la presión de tiempos descrita en la cuarta relación del presente capítulo.

Es importante destacar que durante el proceso de Rediseño, la estrategia transversal participativa de evaluación y diagnóstico del proceso tenía que indagar sobre las necesidades y problemáticas desde la voz de comunidades a través de los árboles de problemas descritos en el capítulo anterior. Sin embargo, el manejo de los datos fue deficiente y contribuyó al sesgo de la información. En general, los miembros del equipo expresan un constante choque entre lo que ellos trabajan con la comunidad y las decisiones que se toman hacia el desarrollo de la misma por parte de la institución, y la forma en cómo esto se limita al momento de implementarlas por procesos más burocráticos dentro de la misma estructura:

“Tiene una serie de políticas, de reglas de cosas (VM) que sí, a veces, nos ponen entre la espada y la pared. Porque a veces toca hacer algo y la política dice otra cosa y pues como que te van orillando a hacer otras cosas... es frustrante porque pues tu haces todo un trabajo con la gente, o tomas la opinión de la gente y a veces en oficina nacional no se de quien dependa... cambian todo y pues a veces la gente ya no, no es que no confíe en VM, sino que ya no la toma muy en serio... pues la operatividad, quién sabe como venga, qué actividades vayan a salir, cómo nos vayan a coordinar para trabajar... bueno si es que no nos corren... eso es lo poco que entiendo del rediseño...” (Fernando miembro del E.T. en el área de compromiso cristiano, entrevistado el 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“...veo que es más para beneficio de la organización porque pareciera que los asesores ya saben lo que se debe trabajar, son los que acompañan en el proceso con las asesorías para completar el contexto de las comunidades (como los estudios sobre ellas) y están en oficinas nacionales, no aquí en la comunidad...” (Entrevista

realizada a Alicia técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Estos son sólo algunos de varios testimonios que coinciden, con la característica de ser procesos vividos en tensión y preocupación, a partir de los cambios e instrucciones dictaminadas desde “arriba” sobre el equipo y la JR de Najhe. La voz de las comunidades eventualmente será filtrada, y esto, en la mayoría de los miembros del equipo interventor causó polémica, puesto que ellos viven un compromiso diario con las comunidades y son los que eventualmente, a los ojos de la comunidad, rompen los acuerdos establecidos. De forma que VM como institución, no es la que agravia, sino los sujetos que van rotando.

Los árboles de problemas y soluciones elaborados por las comunidades, se mandaron a Oficina Nacional con los asesores teóricos (especialistas teórico-metodológicos de los modelos), para que fueran retroalimentados y complementados. La forma en la que regresaron los árboles, indignó a muchos de los integrantes del equipo. Las citas siguientes son comentarios mucho más específicos, sobre el filtro que se hizo de los árboles de problemáticas, en dónde no se rescató la voz de las comunidades:

“...el rediseño viene de arriba a abajo, pero es algo irónico, porque las propuestas vienen de abajo hacia arriba, o sea no impacta con lo que tú dices y con lo que nosotros hacemos ... (Juan José miembro del E.T. en el área de aguas y saneamiento, entrevistado el día 2 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso.)

“...para mi desde el punto de vista en su afán la organización de alinearse a los ABNs o a sus aspiraciones, como que quisieron injertar ahí cosas e insertaron cosas, lo cual para mí no estuvo bien porque se pierde la esencia y aparte evadimos cosas que ellos ven como una problemática y que aunque no entre dentro de los ABNs se tiene que considerar” (Entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“...cuando hicimos los árboles...con la gente... ella decía sus propias necesidades, se mandaron a oficina, y entonces, ¿Dónde queda la palabra de las comunidades si a nosotros nos decían que no debíamos de decir nada que ellos no dijeran y luego ellos lo cambian todo?” (Entrevista realizada a Alicia técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Por lo general, tanto en estos testimonios y en los otros, se percibe un descontento e incertidumbre que permea la mayoría de las respuestas en torno al proceso de rediseño. Si bien durante el rediseño se han llevado a cabo actividades que pretendían ser altamente participativas, éstas están sucediendo entre distintos factores que no pueden asegurar que la participación como tal, se dé.

Por un lado, es el hecho de que no existe un concepto y aplicación congruente en torno a las estrategias de participación comunitaria y por el otro, que en su mayoría -las capacidades requeridas en un perfil de equipo interventor para el desarrollo humano sostenible- son superiores a las que tenían los equipos técnicos y mucho del trabajo realizado fue en base a un contexto de presión de tiempos instaurado desde las Oficinas de Soporte.

Pese a este contexto y pasando por encima de la propia estructura, el equipo técnico lucha en su afán de mediación, por hacer que la voz de las comunidades quede plasmada al nivel de actividades, sin importar si es modificando el contenido de documentos importantes a favor de las comunidades. El equipo interventor, entiende y vive el mismo desánimo al interior de sus organizaciones pues la voz no llega a ser escuchada, antes es excluida, marginada, ignorada, evadida. Explica un miembro del PDA:

“...quieren cuadrarse tanto a cumplir con el tiempo, que les exige la oficina de soporte, y no se dan el tiempo para observar que nos pueden dar una respuesta que favorezca a las comunidades... entonces, no piensan en eso (OS), sólo piensan en cumplir y llegar y no piensan en negociar con el PDA, porque además la metodología dice que así se tiene que hacer. Pero en su cumplimiento olvidan que aun pueden mediar con el PDA, con la comunidad... nosotros modificamos mucho de lo que los asesores nos habían sugerido y como no nos revisaron, no se dieron cuenta que modificamos, entonces ahí vamos ganando nosotros terreno, pero no se que tanto...” (Entrevista a integrante anónimo VM, marzo de 2011, México).

Correr este riesgo hacia el interior de la organización, es prueba de que se comprometen a nivel local con comunidades. Considero importante en primera instancia entender que el rediseño, es un proceso que por primera vez se está llevando a cabo en México. El hecho de que algo se implemente por primera vez, forzosamente exige un trabajo mucho más exhaustivo en tanto aprendizaje de habilidades y capacidades. Aun así, los miembros del equipo interventor, han adquirido y asimilado algunos conceptos y paradigmas. El proceso ha sido sumamente complicado para ellos y no se sienten seguros con respecto a las responsabilidades que cubren hacia el interior de la organización, así como, como hacia el interior de las comunidades.

En menos de un mes y medio tuvieron que aprender a desarrollar capacidades de investigación, lectura, análisis y síntesis para poder redactar informes de contexto y condición sobre las comunidades, basados en datos duros y cualitativos, aprender a facilitar árboles de problemáticas y alternativas ante y con las comunidades, así como, realizar análisis de factibilidad y sostenibilidad, entre otros.<sup>24</sup> La adquisición de capacidades a través de ambientes

---

<sup>24</sup> El grado de complejidad del PDA Najhe en general, por su modelo y diseño, es sumamente ambicioso y más si se aborda desde un equipo que no se complementa interdisciplinariamente

de constante presión sobre tiempos y exigencias del trabajo, aunque podría resultar, no es la más facilitadora del proceso, ya que existe una sensación de incertidumbre por parte de los equipos técnicos predominante a lo largo de todo el proceso. (Bitácora de investigación, capacitación equipo interventor, noviembre-diciembre de 2010)

Con respecto a esta presión por hacer las cosas según la organización, Alejandra comenta que “...tu tienes la idea o planteas una idea y te cambian todo, porque te empiezan a hablar de tiempos, por tiempos no se puede hacer esto, por tiempos no puedes hacer lo otro, y entonces eso frena y pierde mucho la esencia de involucrar a más gente en estos procesos”. (entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montecarlo, San Felipe del Progreso).

Sobre el mismo tema, compartía durante la entrevista: “Fue un poco difícil... fue muy cansado, creo que hizo falta tiempo, también porque creo que para que hiciéramos un buen trabajo... se requiere de más tiempo... y siempre trabajamos con una carta descriptiva y horarios muy cortos... y bueno a mi se me hace muy malo estar midiendo el tiempo a las personas porque lejos de dejar que se expresen como que los callas y dices ya, *hasta aquí llegamos, o ya tenemos poco tiempo, y eso hace que no se realice bien el trabajo*”. (Entrevista realizada a técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montecarlo, San Felipe del Progreso).

Una vez más, en estas líneas se puede ver que el tiempo que se les dio para poder desarrollar ciertas capacidades bajo los requerimientos que necesita la organización, no fue suficiente para poder desempeñar el trabajo satisfactoriamente, y los más afectados son tanto a los equipos técnicos, como las comunidades.

Vimos en el capítulo 3, que a lo largo de los meses de diciembre a marzo, el programa de Najhe tuvo la elaboración de herramientas altamente participativas bajo el proceso de rediseño, mismas que lograron, por un lado, elaborar la problematización de necesidades con las comunidades, y por otro, realizar un mapeo de los actores sociales que trabajan para el desarrollo en la zona. Lo anterior, en aras de gestionar en conjunto con distintas organizaciones recursos para el desarrollo de capacidades en las comunidades.

---

hacia ese objetivo, ni desde un mismo enfoque. En otras palabras, y metafóricamente hablando, el material que sostiene la estructura no es lo suficientemente fuerte para soportar el peso de la misma, por lo que tiende a colapsar, afectando en este caso, mucho más fuerte a las bases de la estructura. En este caso, las bases se encuentran en las comunidades y el ET.

Estas dos iniciativas fomentan la participación, ya que le dan a la gente un papel activo en el discernimiento de sus necesidades y problemáticas, el análisis de las mismas y la planeación de proyectos para su comunidad. Sin embargo, como vimos anteriormente, el contexto sobre el cuál se da esta estrategia, carece de otros aspectos importantes que la complementen para lograr el impacto que se busca en cuanto a la participación comunitaria en las comunidades.

De alguna suerte, cada una de las actividades, de distinta forma y en diferentes niveles, procuraba alguna de las 3 hipótesis secundarias de la participación que tiene la investigación. Sin embargo eso ocurre en teoría y aunque se intenta aterrizar en actividades, las formas en que se aplican las herramientas, no respetan un rigor teórico-metodológico al hablar de desarrollo endógeno.

De la mayoría de los representantes entrevistados, sólo algunos pudieron referir el rediseño como un cambio con el que se pudo expresar, dialogar y priorizar las problemáticas y necesidades comunitarias. Esto evidencia que aunque muchos o pocos asistiesen, las dinámicas “altamente planeadas y capacitadas” no fomentaban siquiera el primer nivel de participación comunitaria, o si lo lograban era efímero y no se mantenía. No existe ese eco trascendente de las dinámicas llevadas a cabo en comunidad, con la gente para establecer los nuevos acuerdos de sus programas.

### ***Perfil de equipos.***

Ciertamente, los miembros del equipo técnico -unos más que otros-, han logrado asimilar la información. Pero precisamente el hecho de que sea “unos más que otros” hace del perfil del equipo, un grupo con rezagos y concepciones distintas sobre sostenibilidad, participación, comunitaria, desarrollo, etc. que obstaculizan la participación comunitaria, pues no se maneja un sólo lenguaje y forma con la comunidad sino distintos, y dependen de la persona en particular, sobre todo el gerente en turno de un PDA (y suelen cambiar con frecuencia), lo cual no pareciera que están formados bajo un perfil articulado que contribuya con la planeación de alternativas desde un mismo enfoque y modelo.

Este punto es importante también al interior de la organización, pues el perfil que se tenga del grupo puede facilitar o dificultar la interacción hacia las comunidades y hacia adentro de la organización.

Juan José, nos explica sobre este punto desde su experiencia como técnico: “desde mi forma de ver la perspectiva es un buen cambio, es más a desarrollar las habilidades y las capacidades de las personas, pero aquí es donde creo que se tiene que tener un poco de cuidado (VM) de ¿Qué contratar no? Qué personas hay que contratar y si es un proceso de rediseño pues que estén en el

mismo canal, creo, de la sostenibilidad...por lo menos tengan enfoque de la sostenibilidad, educación para la sostenibilidad... o que si no he visto un proyecto en general... educación trabaja por su lado.”(Juan José miembro del E.T. en el área de aguas y saneamiento, entrevistado el día 2 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

En el texto anterior se puede observar que el técnico no comparte una visión con otros compañeros, creando dificultades para trabajar con la gente. Esta información constata congruentemente con una crítica que hace Don Alberto sobre las formas en que VM contrata a la gente, en la que refiere que están constantemente cambiando de puestos sin importar la formación original que tuvieran:

“...Alejandra...dice que es Ingeniera Agrónoma...llegó en VM trabajando como técnico de salud y se supone que no tiene nada que ver con salud... otra área que es de salud... Erika que en ese entonces estaba en el área de salud, y ahora está en educación... Fernando llegó siendo apoyo logística y ahora dicen que es el técnico del área de jóvenes valores para la esperanza o algo así... Evelyn no nos ha informado de que si se jue o porqué se jue... Porque al contratar una persona te digo no es tanto que tengo educación sino que conozca que tenga visión de como ayudar a estas personas que vivimos en las comunidades que no tenemos, no sabemos.” (Entrevista a Don Alberto, el día 1ero de Febrero de 2011, en Mesa del Agüita, San Felipe del Progreso).

Las personas de las comunidades perciben bastante rotación de personal, sin que se les notifique o se le de seguimiento a las decisiones, además, en este párrafo se puede ver cómo Don Alberto hace alusión al perfil de las personas para el PDA como agentes que tengan una visión distinta, “de cómo ayudar a las personas que viven en comunidad”, induciendo a la idea de que “en VM no se tiene verdaderamente un personal que pueda tener dichas competencias.”

Este punto es uno de los más importantes con respecto a la forma en cómo se coordinan y articulan los equipos, cómo es la formación de liderazgo hacia el interior y exterior de la organización, y cómo esto influye en la participación comunitaria. Sin embargo, se ahondará en los temas transversales en el último rubro. Pero de manera general, podemos entender que VM estructuralmente funciona y se relaciona “por arriba” de las comunidades (lo local), y en el trato diario un “mirar por arriba”, que implica nuevamente, una relación desigual y de sumisión. Algo que podemos decir que se traduce en un liderazgo individualista más allá que el liderazgo comunitario. Este tipo de actitudes se describen bajo el enfoque de la ISC, como obstaculizadoras de la participación comunitaria. Y son ahondados en el punto 4. (posibles resultados positivos)

### **3. La relación participativa comunitaria con respecto al contexto socioeconómico y cultural, y cómo éste influye en los procesos de participación comunitaria para el desarrollo local en una intervención de VM.**

A partir de las entrevistas, y de lo estudiado hasta ahora, podemos encontrar una forma participativa “instaurada” en las comunidades que se basa en obtener beneficios directos. ¿Porqué? Porque no tienen nada, en promedio las familias de las comunidades no alcanzan un ingreso ni de 10.00 pesos al día. No hay comida, no hay vestido y las viviendas están saturadas y en terribles condiciones de salud.

Como señala la ex-gerente del PDA *“hay niveles de marginación, niveles de participación, pero aún así, los niveles en esta localidad están todos dentro de una exclusión depredadora.”* Es obvio, que participen y se dirijan hacia donde pueden ver una ganancia directa, para satisfacer alguna necesidad básica diaria: vivir al día. En este caso, es muy difícil proyectar el conocimiento como una herramienta de crecimiento, porque involucra una inversión de tiempo que la gente no tiene, y no lo tiene, porque lo debe usar para tratar de tener un ingreso mínimo de comida para la familia para el día.

A su vez, la localidad, debido a su condición de municipio de alta marginación, ha sido “beneficiada” desde los 80s, pero más fuertemente en los 90s, por distintas organizaciones no gubernamentales, instancias de gobierno y programas federales que en su mayoría brindan un tipo de ayuda asistencialista.

El poder sobrevivir gracias a la “ayuda” de distintas organizaciones o programas de gobierno que otorgan beneficios directos es la salida más accesible y que resuelve sus necesidades a corto plazo, por lo que seguramente la buscarán como primera opción para invertir su tiempo.

Sobre el tema, Fernando, técnico en el área de compromiso cristiano, comenta que estos programas llegan a obstaculizar la misma participación porque *“...aquí hay muchas instituciones o muchos programas a través del gobierno o privadas que los están apoyando entonces cuando no están en Oportunidades, están en VM, o que van a la clínica, andan en todo, entonces yo digo que es como una traba, sus actividades (con respecto a su participación en VM)”* (entrevistado el 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Si durante más de 20 años, estas comunidades, han estado tan marginadas y no se ha logrado impactar hondamente en el desarrollo, es en parte, porque durante esos años, sólo han

podido sobrevivir a partir de la ayuda que otorgan los distintos programas de gobierno y organizaciones no gubernamentales.

Existen más de 50 organizaciones e instancias colaborando en el municipio. A la par, las fuentes de empleo, como una tendencia en casi todo el país, va cada vez incrementando el desempleo, dejándolos en una situación difícil donde pareciera que su única “fuente de empleo” fuese andar de una organización a otra: “participando”. Gestionar sin lograr grandes cambios.

Durante años, y de manera general no particular, las comunidades han aprendido a visualizar su interés o participación como un producto que se vende, obviamente, al mejor postor. Cada vez están más y más excluidos y pobres, fragmentados socialmente y en altos riesgos psicosociales. Esta tendencia los orilla a buscar cada vez más desesperadamente, a través de su único “producto de venta”, la participación, beneficios directos y materiales que provean sus necesidades de supervivencia básicas: salud, vestido, vivienda.

En otras palabras, se podría decir que según el tipo y grado de necesidad, está la disponibilidad para participar. Mientras más urgente y a corto plazo se requiera abastecer las necesidades básicas, es menor la disponibilidad de tiempo para participar en actividades que desarrollen sus capacidades. Mientras menos necesidades básicas se tengan, más se podrá disponer del tiempo para dedicar en una actividad que retribuya con habilidades y conocimiento.

Hemos de aclarar que sólo entonces entran en la posibilidad de participar, pese a que no se puede decir que todos opten por esa opción puesto que existen muchos otros factores que conforman la marginación (alcoholismo, drogadicción, violencia intrafamiliar e inequidad de género, entre otras) y lo hace aun más complejo. Ellos, por consiguiente, han asumido que la relación necesaria con los externos tiene que ser de intercambio material. Han sido marginados de su capacidad de aprender, a raíz de un sistema capitalista y depredador que a través de una estructura asistencialista de participación con la gente, que permea a las localidades y el país, en donde viven al día, sin posibilidades de dinero y con tiempo contado para poder conseguir ya sea comida o dinero para intercambiar por comida, medicamento, etc.

A través de las entrevistas, encontramos un sin número de testimonios de los actos corruptos y ambiciosos que ocurren en el municipio por parte de la figura política. Todos los partidos, sin excepción, sostienen estrategias bajo la compra de voto y el otorgamiento de bienes materiales como sus prácticas. Y hemos de aclarar que es únicamente el voto lo que se pide a cambio, no buscan más, por lo tanto no fomentan más, no hay desarrollo de

capacidades, ni sustentabilidad: sólo el voto. Un tipo de liderazgo individualista, típico del capitalismo y sumamente recurrente en el círculo político de México hoy en día.

Uno de los hallazgos transversales en los testimonios expuestos a continuación es que el hecho de participar para obtener algo a cambio les ha traído al interior de las comunidades fuertes fracturas en las relaciones comunitarias y de vecinos. La participación comunitaria en general, intenta encontrar un mismo objetivo del cual todos se benefician. Sin embargo, las personas de las comunidades destinan su atención, asistencia o participación individualmente hacia un determinado grupo político, dependiendo de popularidad que tengan algunos líderes para atraer a la gente. Lo anterior, con la condición de recibir una remuneración a cambio.

Esto provoca consecuencias terriblemente conflictivas al interior de las comunidades, debido a que los miembros de las mismas utilizan su asistencia o participación bajo supuestos individualistas y en condiciones sumamente marginadas que los orillan a asumir una postura política o ideológica solamente porque “su partido” les dará un par de bultos de cemento y 50.00 pesos. Algunos de los testimonios que se presentan a continuación tienen particularidades que quedarán señaladas en su momento.

En relación al tema expuesto anteriormente, todos los siguientes testimonios muestran las implicaciones negativas que han dejado en las distintas formas de interacción entre las comunidades los partidos políticos:

“... desafortunadamente yo siempre que me ha tocado los delegados les he invitado he ido a su casa nunca me dan ese apoyo que yo necesito hacia ellos... fui varias veces a su casa a invitarlos y del comité del agua y del fiscal y nada... eso es lo que a mí sí me desilusiona yo no puedo trabajar con ellos porque ellos no se prestan para eso, haz de cuenta que ellos quieren ser individual, nada para acá, y si eso, no ellos no quieren trabajar conmigo yo les he invitado y no.” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso)

“...el delegado era el que manejaba eso y lo que venía a la comunidad nunca nos tocaba nada porque él se quedaba con eso ...Ya nomás nos dice que si queremos, pero que como uno no es del partido de este y no se qué y que nomás son para este partido y los demás no tienen derecho.... van por partidos.” (Trinidad, Martes 22 de Febrero de 2011, Guadalupe Cote, San Felipe del Progreso).

“...era mejor antes sin partidos, así, porque ahorita, haz de cuenta que eres como un juguete que te andan jalando... y ya ni te hacen caso... ‘que si eres mi grupo pus te hablo bien y todo y si no eres mi grupo te pongo mi cara’... Pero a mí de política no me interesa ya varios me han pedido que les junte grupo, pero a mí no me interesa a la mejor después pero... pus si se molestan si eres de su grupo te hablan bien si no...” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso).

En los párrafos anteriores quisiera apuntar, además de las obvias fragmentaciones que procuran los intereses individualistas y favoritismos partidistas, específicamente que las relaciones vecinales al interior de la comunidad sufren consecuencias desfavorables, puesto que en sus hogares permea hostilidad y rivalidad que no conlleva a la participación comunitaria ni a la búsqueda por vincularse o articularse con más miembros comunitarios o instituciones u organizaciones (socios según VM). Esto sucede debido a que dependiendo del partido que sean será la ayuda que reciban, en el mejor de los casos porque muchas veces ni reciben lo acordado.

Najhe también sufre las repercusiones de estas formas de gestión a través del gobierno ya que es difícil llegar a planear eventos o contar con el apoyo del ayuntamiento para la creación de eventos o programas de mayor impacto:

“Pues cuando hay procesos electorales o cambio de delegados pues sí, ...cuando tenían asambleas o que iban a peso y talla y todo eso, no pues no hay gente y la citaste no se el 28 de enero a las 10:00 de la mañana y una señora te llega a avisar que vino el gobernador o que vino tal candidato a hacer campaña o que dieron material o que dieron despensas. Eso siento que sí afecta.” (Entrevista a Fernando miembro del E.T. en el área de compromiso cristiano, entrevistado el 3 de Feb de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“Con el municipio siempre ha sido muy difícil trabajar con estos procesos... precisamente porque Visión Mundial no promueve un partido político y ellos son mas, como no me promueves no trabajo contigo... mas clientelar, y con ellos pues no se pudo dar, y con los otros pues tampoco.” (Entrevista realizada a Alicia técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

En estas citas anteriores, en particular, quisiera señalar la dificultad que tienen, como organización, para trabajar en provecho de las comunidades articulando actividades o proyectos con instancias de gobierno. Tienen, tanto las oficinas administrativas, como otras sedes, estatales y federales, procedimientos sumamente desgastantes y con fines partidistas que afectan la participación de la gente pues las formas de gestión para el desarrollo se obstaculizan, dificultan y el acceso a recursos se torna algo sumamente complicado.

Aunque se podría decir que los partidos ejercen el control de las comunidades a partir de las formas de dominación con estrategias clientelares y de marginación espacial, existen algunas pruebas de que no todo es blanco y negro, sino que existen matices en estas relaciones. Un caso que se presenta es el del esposo de Doña Julia, la representante de la comunidad de La Virgen, con la que trabaja también VM. En este caso la participación comunitaria surge de un

interés que tiene un líder, un interés comunitario versus el interés individualista que es otro aspecto estructural que emerge en estos contextos de tejido social roto y procesos de participación conflictiva con mayor fuerza. Aquí, surge la participación comunitaria, a partir de un acto individual, de justicia para la comunidad, en busca de un objetivo en común. Evelyn Núñez comparte esta experiencia:

“...dos noches antes de las elecciones para este trienio, llegó material a la comunidad de la Virgen para motivar el voto, el PRI... llegaron bultos de cemento que iban a llegar con delegado de esa comunidad y era priísta..Y pues, esa noche, entraron los carros con cemento a la comunidad y los de la entrega preguntaron ‘disculpe y fulanito de tal’ y esta persona que es esposo de Doña Julia, les dijo, ‘-Si yo soy, es por aquí...aquí descárguelo’... el delegado del PRI salió y dijo que porque había hecho eso y que ese material era para él y se lo había mandado el presidente en turno... Él (esposo de doña Julia) les dijo ‘...el material te lo mandaron para la comunidad, no es para ti... aquí lo repartimos, no te apures, no me lo voy a quedar, tu llama a toda la gente y aquí se lo damos’... la gente no es tonta, entonces ve a quienes se les puede sacar realmente... ubica perfectamente que en tiempos de elecciones es muy fácil beneficiarse de recursos pero porque es un interés de los partidos” (Entrevista a Evelyn Núñez, ex-gerente del PDA Najhe, el día 4 de marzo de 2011 en San Felipe del Progreso).

En este caso, lo más interesante es que la mayoría de la gente está consciente de estos medios y métodos para comprar el voto, pero, finalmente y sin importar de qué partido, la función de los delegados es sumamente pasiva y accede a ciertos beneficios para la comunidad, sólo si es que tiene una relación directa con los altos funcionarios de la cabecera. Esa relación depende de si forman parte del partido del jefe en turno o no. Sobre los aprendizajes que Don Alberto compartía con un delegado de su comunidad:

“a partir del 2000 soy una persona... eh solicito algo para trabajar en la comunidad... y nunca me lo niegan... porque yo sé con quien dirigirme, dirigirme al mas alto... le digo ‘es que si ustedes van con el que está más abajo... tendrán que hacer papeles, papeles, papeles. Ahora tu eres el delegado y tienes camino, si vas con el más alto...” (Entrevista realizada a Don Alberto, representante de la JR, el día 1ero de Febrero de 2011, en la comunidad de Mesa del Agüita, Sal Felipe del Progreso).

También Doña Joaquina, representante de la comunidad de Ejido, comparte su experiencia de gestionar recursos con delegados o instancias de gobierno:

“la verdad yo soy de las que me gusta que me digan directo porque cuando me traen a vueltas y a vueltas no me gusta porque ya me ha pasado... nos citaban y nos traían ahí a sentar todo el día...el DIF, lo mismo pasaba y nada de apoyo, ayuda nada, y un día que me dijeron que a las 10, ‘ni un minuto mas ni uno menos’.

Tenía que estar ahí y nomas para decirme que no me iban a poder atender, ahí si me enojé...Sea me traían vueltas y vueltas, entonces, que vengo yo a dar la vuelta aquí, si al final me dicen que no.” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso).

Por otra parte, la voz que si alcanzan a llevar a cabecera municipal, implica un trabajo de gestión que es sumamente desgastante debido a, por un lado, las condiciones espaciales de infraestructura para el transporte que procuran marginación y por el otro, a condiciones estructurales de pobreza que los limitan en la posibilidad de transportarse. Esto obstaculiza la participación comunitaria de manera tajante ya que de primera instancia limita su posibilidad a presenciarse en actos importantes y de toma de decisiones libremente.

Después de incansables intentos por gestionar las carreteras y el transporte a las comunidades más distanciadas de la cabecera municipal, muchas veces, los delegados terminan cediendo la gestión del proyecto a cambio de los sobornos que proponen los partidos. El hecho de que aún hoy en día las condiciones de los caminos que llevan a las comunidades más alejadas sea pobre, es una evidencia de la marginación espacial que aun viven estas comunidades, sin importar que sea un municipio catalogado como marginado desde hace más de 20 años y sobre el cual se ha trabajado “bastante” en vías de su desarrollo. El testimonio a continuación, presenta un caso, por parte de Don Alberto representante de Mesa del Agüita, que explica el tipo de corrupción y soborno al que están expuestos los delegados y sobre el cuál ya es “costumbre” o “aceptado” caer desde la visión de las comunidades<sup>26</sup>:

“...A partir de 2001 estoy gestionando este dos kilómetros de camino en el ayuntamiento, estoy colaborando para la línea... de la luz, o sea que tengo 3 encargos que ninguno de esos 3 encargos me estoy quedando mal... un encargo, es el de San Miguel de La Labor donde me nombran para revestir y abrir dos kilómetros de camino. Voy en el ayuntamiento, hay un conflicto... el presidente municipal de San Felipe me ofrece doscientas hojas de láminas y cinco toneladas de cemento para que yo me calle y ya no voy a pedir el camino, y yo le digo, ‘no, yo no me presto a eso, yo soy una persona que estoy trabajando por una causa y ese revestimiento está atorado desde hace 15 años, me doy cuenta de todo lo que sucede y me estoy dando cuenta de que cada presidente que eligen para lo del camino no se sabe que pasa, de repente lo dejan y le digo entonces, ‘yo no, yo voy a cumplir’... me empiezan a visitarme todos los políticos de diferentes partidos para ver de que soy una persona muy popular, de que en mí pueden apoyarme para sus tipos de corrupciones que hacen y yo no me dejo, no me dejo y este... después me

---

<sup>26</sup> Don Alberto es una figura en la comunidad de Mesa del Agüita con muchos cargos públicos y que ha adquirido mucha experiencia en gestión de recursos.

cuadruplican la oferta y no me dejo y me hacen la obra en el 2003.”(Entrevista realizada a Don Alberto, representante de la JR, el día 1ero de Febrero de 2011, en la comunidad de Mesa del Agüita, San Felipe del Progreso).

Casos como el de Don Alberto, son excepciones en las comunidades, por lo general los delegados no logran sus cometidos puesto que antes se ven tentados y dejan de cumplir con esas obligaciones para adquirir aunque sea un bien material propio. Pareciera que el rol del delegado ya se conoce y ya se sabe cómo se responde ante tal rol, el liderazgo individualista de los líderes que llegan al mando es una de las repercusiones más graves para la participación comunitaria y que incluso, aunque no siempre, a través de la corrupción, llega a golpear a la mayoría de las comunidades. El caso de Don Alberto y Mesa del Agüita también tiene secuelas de este tipo, pero el tema de liderazgos lo veremos más adelante debido a que es transversal y afecta los 3 tipos de relaciones: al interior de la organización, al interior de la comunidad y entre comunidad y organización.

Pero siguiendo en la línea de lo presentado anteriormente, Juan José del área de saneamiento, hace una referencia, con respecto a la marginación espacial, a partir de una infraestructura deficiente, que se vincula directamente con lo que expresa Don Alberto cuando afirma que las obras llevan “15 años atoradas”. Es que una forma de mantener la marginación como tal, es mantener una distancia y accesos limitados hacia los lugares donde reside el poder: la cabecera municipal. De esta forma, la gente encuentra mucho más difícil organizarse y gestionar debido al alto precio que tiene para ellos movilizarse hacia afuera de las comunidades y al esfuerzo físico que exige cuando además tienen responsabilidades al interior de sus familias y comunidad. El técnico señala que:

“Es muy feo te lo puedo decir porque como son zonas marginadas y hay mucha población pues hay mucho apoyo, lo que te decía el paternalismo, el asistencialismo... Si ellos (partidos políticos) en una comunidad, que son bastantes, tienen más votos, pues ya ganaron ¿no?, por conveniencia, a diferencia que las que están (comunidades) alrededor del mismo municipio... donde tienen... un poco más el proceso de quien elige... todos los partidos no hay diferencia de nadie.” (Juan José miembro del E.T. en el área de aguas y saneamiento, entrevistado el día 2 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

En la entrevista con Doña Helena de Calvario, también nos describe como es que para ella, incluso llegar a la comunidad de Montealto le es sumamente complicado, sobre todo si consideramos que la señora está cerca de cumplir sus 60 años. Ella explica con relación a su papel como gestora una vez que VM retire el programa (que está planeado para dentro de 5 años):

“... pero tengo que cruzar en el monte son como 40 minutos caminando... después de que mi me deja el camión y (cuando visión mundial se vaya) yo la veo difícil porque yo para ir a participar en la oficina me tendría que ir caminando y pus no.” (Helena de la Cruz Dominguez, Miércoles 2 de Febrero de 2011, Calvario del Carmen, San Felipe del Progreso).

Es importante recalcar, que han existido procesos de participación comunitaria interesantes en las comunidades que surgen en contraposición de actos clientelares y que emergen desde las comunidades, que encaminan sus fuerzas “hartos de los engaños y corrupciones del gobierno” hacia un beneficio comunitario. Es importante porque VM aunque estuvo enterado, se mantuvo al margen de éstas situaciones. Siendo que, justo ahí, es cuando la gente está actuando bajo un interés comunitario por encima del beneficio individual. El caso de la comunidad de La Virgen mencionado anteriormente es uno de esos y algo parecido ocurre en cuestión de movilización comunitaria en la comunidad de Calvario y la señora Helena nos comenta:

*“Cuando estaba Martínez Nava, y nos organizamos y cuando entró con la campaña y no lo dejamos. Ya ve que llegan y colocan cartelones y eso y no lo dejamos y le dijimos, ‘primero lee nuestra petición te vamos a apoyar pero queremos que cuando ya esté nos apoye con eso’ y dijo ‘de hecho mi firma dice que si yo llego a ganar, aunque no llegue yo voy a tocar puerta allá arriba y yo tengo conocimiento y ustedes van a tener su agua’ y ya que nos firmaron ya los dejamos colgar sus propagandas que traiban, tardaron como 3 años y hasta que estuvo el otro presidente y luego ese también que firmara y hace un año que firmo el agua...acá no decíamos danos 100 pesos pa mi refresco sino obras pa el pueblo y ya con eso le pedimos al presidente...” (Helena de la Cruz Domínguez, Miércoles 2 de Febrero de 2011, Calvario del Carmen, San Felipe del Progreso).*

La comunidad de Calvario del Carmen, así como Mesa del Agüita, son catalogadas por VM como comunidades con participación baja. En este caso, Calvario del Carmen, es una comunidad en donde han llegado a acuerdos y se organizaron para llevar a cabo un plan de negociación en donde se están desarrollando capacidades y se está llevando a cabo un diálogo que es participativo. Sin embargo, pareciera que de alguna forma, VM no ha podido identificar que este tipo de movimientos son indicadores de la participación comunitaria pues están a flor de piel las necesidades y problemáticas, así como la fuerza organizativa de la comunidad, tomando lugar en forma de acciones. Esta incapacidad para identificar procesos altamente participativos -en este caso que las comunidades necesitan y reclaman esclarecer las formas de gestión de recursos a nivel municipal para beneficiar la calidad de vida de las comunidades- es quizás debido a que la organización no tiene dicha estrategia de identificación, monitoreo y seguimiento.

Además, dicha estrategia, debería estar basada en un diagnóstico de las formas de participación en las comunidades, y es importante, en esos momentos clave, apoyar, escuchar y encontrar soluciones con la comunidad -que de primera mano- ya se ha unido debido a que comparten un malestar.

### ***Inequidad de Género.***

La siguiente cita, hace referencia a otro aspecto estructural, sumamente importante y con repercusiones igualmente negativas pero que, posiblemente por la misma razón, pasa desapercibido para la mayoría de los entrevistados: la inequidad de género.

Este aspecto estructural y cultural es importante debido a que la mayoría de los hogares que habitan estas comunidades lo viven y padecen. En casi todas las familias, la mujer es la que está a cargo de sostener el hogar, económicamente pero también con todas las otras responsabilidades que conlleva el estereotipo de “mujer de casa”.

Por lo general, los hombres o jóvenes y adolescentes (ya sean hombres o mujeres) migran al Distrito Federal, Guadalajara, Toluca, Guanajuato o a los EEUU para conseguir un mejor ingreso debido a la falta de empleos en la zona. Por esta razón, la mayoría de las mujeres a cargo de las casas en comunidad, son la única fuente directa de abastecimiento y esperanza de supervivencia con su familia y niños, y por encima de la marginación que se vive, están cotidianamente expuestas al trato desigual y maltrato machista, tanto en la cabecera como en las comunidades. La técnica responsable del área en derechos humanos del PDA comenta al respecto:

“...pues hay muchas personas que no conocen que tienen derecho a participar, que no sólo los hombres pueden opinar, que también las mujeres, pero yo siento que sí ha habido un impacto, aunque no mucho, pero sí, las mujeres se empiezan a dar pues más cuenta de esto, y empiezan a romper pequeños obstáculos como ese, pero ya se empiezan ellas a dar cuenta”. (Entrevista realizada a Patricia técnico del área de derechos humanos el día 2 de Marzo de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Otra de las entrevistadas que mencionó este dato con mayor detalle es la representante de la comunidad de Ejido:

“...y si hay varios de esos que son machistas que no dejan a su esposa que salga a la calle ni que platiquen nada de eso.... si hay varios todavía... antes me decía ‘tu no trabajas’, me decía muchas cosas bien feas... Pero ahora que trabajo pues como que desconfía ¿no?, pero a veces creo que dice, ‘no me queda de otra ella me ayuda más que yo’, o ‘si yo no estoy trabajando, ella por lo menos tiene que comamos’ y es por eso que se le ha bajado poquito, pero es por eso porque sigue igual.” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso)

Por consiguiente, si la base participativa está conformada por miembros femeninos encargados de guiar y gestionar para sus comunidades, y en el mismo contexto hay una carga fuerte de machismo, la participación comunitaria se obstaculiza casi de forma estructural y es necesario implementar mecanismos y estrategias para que la población femenina encuentre vías de participar más fácilmente. Esta cuestión no se rescata del todo por VM, ya que si no tienen maneras de monitorear y evaluar los niveles y formas de participación comunitaria, difícilmente podrán encontrar, los factores que influyen directamente en la participación de las mujeres. .

### ***Influencia de los Programas Gubernamentales y de las ONGs***

Los programas federales y estatales así como algunas otras organizaciones no gubernamentales comenzaron a llegar hace aproximadamente 30 años, cuando el municipio fue primeramente catalogado como marginado y como zona con población étnica Mazahua y Otomí (poco después del Movimiento Indígena Mazahua).

Estas organizaciones y programas han trabajado en el área, sin ser siempre las mismas puesto que desaparecen, pero ya hace tiempo que están instauradas al punto en que todas las comunidades dependen en menor o mayor grado de la ayuda que reciben de ellas.

“...aquí hay familia que tienen de 30 o 35 años y ya nomas esperan el apoyo de Oportunidades. Y como dijo Oportunidades, orita la otra semana que vino... que los que ya tenemos 11 años en Oportunidades ya se nos va a ir quitando el apoyo y hay familias, que ya nomas esperan el apoyo y cuando se les quite ¿qué van a hacer?...yo soy de las personas que no me atengo a un programa, pus si nos dieron pus que bien es para ayudar pero no que ese programa no nos abastece, y hay mucha gente que si, y si me dan participo y si no no participo” (Helena de la Cruz Dominguez, Miércoles 2 de Febrero de 2011, Calvario del Carmen, San Felipe del Progreso)

En el caso de Oportunidades, han traído como consecuencia que muchas familias dejen de buscar una forma de auto-sustentarse porque sus necesidades se pueden ver cubiertas, de forma muy básica y precaria, directamente con apoyo que reciben del programa a cambio del tiempo que dedican a sus respectivas actividades.

“ ...de SEDESOL, vino una señora que nos vino a invitar y nos dio plática para dos años, que según nos iba a traer borregos, nos pidió papeles y todo eso, pero nunca llegaron... nos daba pláticas de cómo a vamos a sembrar la verdura y hacer abono orgánico... la platica como le digo, nos sirvió, aunque no nos dio los borregos que nos dijo...” (Trinidad , Martes 22 de Febrero de 2011, Guadalupe Cote, San Felipe del Progreso)

En el caso de Sedesol se invirtieron muchas horas de capacitación, tanto en técnicas de siembra y formas de alimentación que sirvieron, como en cuidados de granja y borregos que nunca llegaron y que finalmente, eran la parte más atractiva de los acuerdos planteados al principio por los “interventores” o gestores de gobierno y que no se cumplieron.

Respecto de estos programas de ayuda por parte del gobierno, se puede ver que no empatan con la idea que las comunidades tienen sobre los acuerdos que se establecen.

Alicia, técnico en salud, comenta sobre el papel de las organizaciones y la participación comunitaria en las localidades: “de alguna forma hay muchos programas que tratan de recompensar... pues si vienes a ‘x’ reuniones, entonces nosotros les daremos... como una forma de atraer a la gente a sus reuniones.... una forma de comprar la participación”. (Entrevista realizada a Alicia técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso.)

Así, vemos nuevamente que el contexto socioeconómico en el que viven estas comunidades y sobre el cuál se reproducen, es en sí un obstáculo a la participación, puesto que la tendencia es “Economizarla” como un bien capital, para explotarla, excluirla, marginarla; primero la participación de los más pobres, explotados y excluidos, y luego las siguientes clases socioeconómicas.

### ***Consejos de Ancianos y antiguas formas de organización.***

Finalmente, un elemento importante para la caracterización del fenómeno de participación comunitaria en las 6 comunidades de San Felipe del Progreso, es el que tiene que ver con cómo eran las relaciones al interior de la comunidad desde el pasado hasta ahora. Esta información, ayuda a comprender qué cosas han cambiado. Los Consejos de Ancianos, en algunas comunidades, no todas, se recuerdan como figuras políticas de la comunidad importantes, y comienzan a desaparecer, cerca de 1985 (Ermelinda, miércoles 23 de Febrero de 2011, Noroeste, San Felipe del Progreso).

La coincidencia, de los tiempos en que desaparecen los Consejos de Ancianos, con la época en que comenzaron a llegar los programas y organizaciones no gubernamentales, es interesante y aunque no puedo ofrecer datos contundentes de una influencia causal directa, sí se pueden observar rupturas a partir de dichas intervenciones que han contribuido a la separación y fragmentación del sentido de comunidad en el área. Los representantes explican su experiencia con los ancianos o abuelitos, como se refieren al consejo:

“Si, los abuelos se llamaban, son los que decían que se iba a hacer y que no se iba a hacer...” (Ermelinda Ermelinda, miércoles 23 de Febrero de 2011, Noroeste, San Felipe del Progreso).

“...yo recuerdo de los señores grandes... cuando era un niño... eran otros tipos... de organizar a la gente... no, distinguían, o sea, digamos que no discriminaban a nadie, ellos una vez andaban en las casas invitando a todas las familias que se acercaran... la gente... no era digamos tan rebeldes... ahorita lejos de que sean mas comprensivos, por ejemplo... llegan estos tipos de programas que nada más vienen a como quien dice a malgastar... el programa dice que va a estar aquí cinco años, luego que ocho, luego que diez luego que quince...” (Entrevista realizada a Don Alberto, representante de la JR, el día 1ero de Febrero de 2011, en la comunidad de Mesa del Agüita, San Felipe del Progreso).

*“Sí, si había ancianos, yo aunque ya no tuve la fortuna de conocer a ninguno de mis abuelos, si había ancianos y se apoyaban, ahorita ya como que cada quien por su lado pero antes si era como que más... tenías que ser respetuoso con ellos pus había autoridad, pero pus hay los delegados como siempre, que hay un delegado en cada comunidad, pero pus, era menos que orita... que cada delegado jala su grupo que si hay esto y lo otro con su grupo y así era pero antes no, antes no había de políticas aquí casi, la verdad no, orita si ya es mucho y sí así es.” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso).*

El resto de las comunidades no recuerdan o saben de la existencia de los consejos de ancianos por lo que claramente, las formas de organización que durante muchos años utilizaron estos grupos, en los último 50 años se han transformado dejando rupturas, marginación y cada vez más pobreza.

Por encima de esto los representantes que juegan un papel sumamente importante en la participación comunitaria de las comunidades, cada vez están más cargados de trabajo que en algunas cosas la organización no pareciera facilitarles el trabajo. La carga de trabajo se puede deber por un lado a la carga de tareas profesionales, en comunidad y con la familia, pero también como mostraremos en el siguiente rubro, se puede deber a una formación de liderazgos individualistas vs comunitario. Esto afecta la participación comunitaria pues existe una tendencia a rezagar el trabajo con la organización y con la comunidad, debido a fallas en la comunicación, corrupción, tiempos, acuerdos, etc.

Sobre esto, comenta Doña Joaquina que antes, cuando estuvo a punto de cerrar VM el programa en la comunidad de Ejido debido a la baja asistencia que había a los eventos y asambleas, que las representantes en aquellos tiempos:

“...nada mas ellos eran de que querían como tener un sueldo y como la gente así quiere que cada mes le den, ellos... dician ‘ya busquen otra yo ya me quiero salir’ y

con tal de que yo no salga que ellos me dijera ‘no pues te damos más pa que no salgas’ y ellos esperaban eso.... y yo a ellas les digo ‘...yo no las puedo obligar’... porque las otras eran que llegaba un beneficio chico y luego luego dician ‘caile tus 5 pesos si no, no te doy’... la gente no hay que ponerle mano dura porque si tu le pones mano dura ellos te ponen a ti...” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso).

La mayoría de las representantes, en muchas ocasiones se muestran, a través de distintos comentarios, cansadas y desmotivadas. Helena de la comunidad de Calvario explica,

“... ya es rara vez que en una reunión de representantes se van a reunir los 17, antes si antes si, pero ahorita ya es raro que si no es por una falla, sea yo por mi, luego no tengo tiempo... tengo unos borreguitos y cuando yo dejo así que nadie se quedaba, luego se lo comían unos perros y quien perdía, yo... entonces cuando fallo es porque va a salir mi nuera y me tengo que quedar a cuidar mis animalitos... yo tengo 52 años, ya estoy cansada...” (Helena de la Cruz Domínguez, Miércoles 2 de Febrero de 2011, Calvario del Carmen, San Felipe del Progreso).

La representante, nos hace ver por un lado, lo raro que es el día en que a la asamblea mensual de la JR, asistan todos los representantes, esto es, existe un bajo compromiso, y por el otro, que a veces, por un día que se vaya de casa a la junta regional, puede perder los pocos bienes que tiene, altos costos a cambio del beneficio adquirido. Transversal a éstas dos, se encuentra la situación de cansancio permanente que tiene con respecto a sus responsabilidades en general. A su vez, Doña Joaquina también expresa la carga de trabajo que tiene en el momento con respecto a sus actividades, “...estoy presionada mañana con lo de la toma de foto y como me va a ir, y estoy presionada de todo de todo” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso)

Ante esto VM carece de mecanismos para fomentar la participación para no hacer recaer, en la representante tanta presión y responsabilidad. Hablamos de 3 relaciones principales de las cuales se desprende el estudio hasta ahora: hacia el interior de las comunidades y su contexto socioeconómico, cultural y político; hacia VM y su estructura interna; y entre la comunidad y el equipo interventor.

Existen cuestiones transversales que afectan a la participación desde el rol que sea. De alguna manera, son en su mayoría, cuestiones prácticas, pero que vale la pena rescatar, especialmente porque se viven actualmente y se sabe que afectan, pero por alguna razón, se siguen haciendo.

Cuestiones que influyen transversalmente en las tres relaciones: comunidad y organización; al interior de la organización; y al interior de la comunidad.

#### 4. Tipos e liderazgo y el caso Mesa del Agüita.

El primer aspecto general que quiero tocar en este apartado se vincula directamente con lo que fue tratado en las secciones anteriores, la estructura de la organización que es demasiado directiva, cede muy poco poder y permisividad para gestionar lo local desde lo local, porque finalmente el financiamiento y seguimiento de los programas, depende directamente de los altos mandos: centralización de poder en lo global y no lo local; exógeno y no endógeno.

Cuando las decisiones sobre algo que atañe a un grupo de personas grande, recaen en una sola persona o un grupo pequeño de personas, que tienen mucho poder por encima del resto del grupo; y no a través de una representatividad y toma conjunta de decisiones, entonces estamos hablando de un proceso de liderazgo individualista.

Este liderazgo individualista que permea a la organización también se puede observar en algunas de las comunidades, aunque de forma indirecta, a través de la relación con la organización y las condiciones sobre las cuales se establecen las reglas, que parecen beneficiar finalmente más a VM, que a la comunidad, y finalmente, contribuir a la reproducción de su forma de relación desigual.

El liderazgo individualista es aquél que ve su beneficio por encima del de los otros, también es aquel que no delega responsabilidades ni visualiza caminos para desarrollar capacidades en otros, es difícil que se abra al diálogo, y cuando lo hace, es difícil llegar a acuerdos. Por su parte, el liderazgo con perfil comunitario siempre intenta un beneficio para todos, por lo tanto requiere de la opinión y consenso de varios representantes de grupos más pequeños de su misma comunidad, pone el énfasis en el bienestar de la comunidad en general, por encima de cualquier otro bienestar, y se respalda en la ayuda y aprendizaje de trabajar con otros y delegar responsabilidades.

Siguiendo esta línea, podemos observar que el paradigma que tiene atrapado a la organización, es uno en donde la premisa es que ‘VM toma la última decisión’. Quizás, bajo la idea de que “ellos son los que saben”, eso no se sabe con certeza, pero todo este capítulo intenta mostrar las relaciones, en donde la premisa principal que permea es la subordinación de las comunidades ante VM en los proyectos y la forma de llevarlos a cabo en la comunidad.

Hay ciertas formas de expresar los intereses, de posicionarse frente a la comunidad y frente a la organización que permiten ver o aclarar el panorama entre lo que es un liderazgo comunitario y uno individualista, el primero, por ejemplo es muy evidente con el comentario que hace Doña Joaquina cuando explica “... yo no utilicé a mi gente con cosas de partidos, a mi no me gustaría... porque hay gentes que si utilizan su grupo con fines de partidos y no eso

no me gustaría” (Joaquina, Viernes 26 de Febrero de 2011, Comunidad de Ejido en San Felipe del Progreso). En este caso, una forma de concebir el liderazgo comunitario, es hacia la crítica que la representante establece con respecto a su rol, cómo ella lo concibe y recalca que a diferencia de lo que ella hace, muchos líderes utilizan a sus grupos con fines partidistas.

Doña Joaquina, asume un rol representativo, activo y en relación equitativa hacia el interior de la comunidad. Sin embargo, eso no pasa en la relación de organización-comunidad debido a que las condiciones sobre las cuales se ha construido, han sido bajo una estructura de liderazgo individualista, en dónde el mayor poder y riqueza, están centralizados en una persona o un pequeño grupo de personas, que en la mayoría de los casos no conocen los programas que dirigen. De ahí, que hoy en día se viva una creencia y sentimiento por parte de varios miembros de la JR de que ya no son tomados en cuenta. Incluso si el gerente del PDA puede conocer y saber identificar estos procesos de participación comunitaria y liderazgo comunitario que se han ido desarrollando en las comunidades, es muy difícil acceder al cambio estructural sobre los procesos y programas, así como las actividades realizadas en la comunidad por parte de VM.

Otro comentario en la línea del liderazgo comunitario, es el de Doña Ruth, de la comunidad de Boncheté, catalogada por VM como comunidad de alta participación, en donde explica que para ella, “es muy bonito... cuando yo no puedo, sí, otra va y me ayuda y pues, es ganarse la confianza de las personas y ayudarlos en lo que yo pueda. Me hizo ser más consciente, más amable, reflexionar. Todo. Y luego hemos tenido talleres, por ejemplo, de derechos humanos, de derechos de los niños, muchas cosas he aprendido, a ser paciente, sobre todo a ser paciente, a ser humilde”. (Ruth, Martes 1ero de febrero de 2011, Comunidad de Boncheté, San Felipe del Progreso). Estas figuras de líderes en el área, han fomentado las relaciones comunitarias al interior de la comunidad, y si bien no se puede decir que estén organizados perfectamente para los proyectos, sí se puede mencionar que en las comunidades en donde existen representantes con un liderazgo más comunitario que individualista, son muchas más las mujeres con vínculos y relaciones armónicas dentro y fuera de la asamblea, que en comunidades donde el representante ha desarrollado un liderazgo individualista con relaciones con menor empatía y fragmentadas por intereses individuales.

Un aspecto muy importante que se rescata a partir de las entrevistas es la deficiencia comunicativa que existe en las 3 relaciones, desde cuestiones técnicas, algunas desde insignificantes o casi sin importancia, hasta otras que acarrear consecuencias conflictivas terribles para la comunidad, como en el caso de Mesa del Agüita. La técnico de derechos

humanos explica, con respecto a éste caso que: “en las comunidades se mal interpretan las cosas ¿no?, se vivió una situación aquí en el PDA con una de las comunidades en las que querían que se cambiara el representante porque a lo mejor la gente habla por no conocer cómo opera el proyecto y piensan que todo lo que llega a la casa del representante es para él o cosas así, y pues sí se puede mal interpretar pero... cuando la gente no conoce cómo se trabaja”. (Entrevista realizada a Patricia técnico del área de derechos humanos el día 2 de Marzo de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Es un tema delicado, como ejemplo, anteriormente veíamos que efectivamente unas representantes, que habían estado en la JR, sacaron algunos pesos de las señoras de la comunidad, por entregar los beneficios, con el fin de una ganancia personal. En esos casos se está dando un liderazgo individualista porque las personas con mayor poder en ese círculo, se preocupan sólo por su beneficio personal. Este tema, es delicado porque se mezcla con la problemática que tienen la mayoría de las representantes de VM con respecto a la alta demanda de tiempo en actividades para la organización que las lleva, de cierta forma, a descuidar otras áreas de su vida, como lo económico, la salud, lo familiar o la educación. Se forma así un círculo vicioso que una vez más afecta obstaculizando la participación comunitaria. De esta forma, se vuelve una vez más a identificar, que debido a una carencia en una estrategia que permita al PDA Najhe identificar los niveles de participación comunitaria en las comunidades, así como, darles el respectivo monitoreo y seguimiento, será difícil que la organización pueda formular proyecto alguno que se sustente sobre sus bases participativas; por ende, que sea local y endógeno.

Hay formas más profundas de poder identificar un liderazgo comunitario, en las relaciones con los miembros de su organización: a través de la organización comunitaria, que se pueden observar al saber delegar responsabilidades, asimilar y coordinar distintos roles, y operar, articulándose con diversos actores, institucionales y personas.

En ocasiones, el que desarrolla el liderazgo individualista es el equipo técnico, en otras, el representante, los delegados o personas aisladas de la comunidad, no es difícil toparse incluso con que se puede dar un liderazgo individualista en todos los líderes comunitarios de una localidad.

Se puede decir que en ocasiones se lleva la batuta con un liderazgo individualista y en otras con uno comunitario. Debido a que en VM, al concepto de participación se le entiende como asistencia, y a que no se cuenta con una estrategia de seguimiento, es difícil identificar cuando un caso, en una comunidad específica, puede estar llevando los proyectos a partir de un

liderazgo individualista y desarrollar las capacidades de la comunidad de acuerdo a esta búsqueda por el beneficio personal o la centralización del poder hacia la búsqueda del bien personal, o en algo que verdaderamente fomente el desarrollo de capacidades para la mejora de la calidad de vida en las comunidades. Ejemplos de cómo se comienza a desarrollar un liderazgo individualista tienen que ver en primera instancia con la socialización de la información y que ésta sea de forma equitativa para posibilitar la participación comunitaria de los integrantes y el acceso al contexto sobre el cual se decide “algo”. El hecho de que en muchas comunidades emerjan conflictos porque los integrantes “no conocen de VM y cómo opera”, puede, en muchos casos, ocurrir debido a una deficiencia comunicativa por parte de la organización o del representante. Esto afecta la participación comunitaria puesto que se van creando abismos entre las relaciones de las personas de la comunidad y heridas profundas en la vida de esas personas.

Alejandra también comenta un poco al respecto y señala que, “...a veces las personas que no conocen el programa o... por así decirlo, que dice ‘VM no hace nada’ y promueven cosas negativas entre la gente que sí quiere participar. A veces, también la parte política influye en tanto, fractura algunas relaciones, porque ellos creen que tú promueves alguna situación, la ... o darte el tiempo de explicar ¿Por qué manejas la Biblia, por qué hablas la palabra? puesto que se puede confundir con que promueves alguna religión en específico....yo creo que lo que debemos de hacer es darnos esos tiempos.”(Entrevista realizada a Patricia técnico del área de derechos humanos el día 2 de Marzo de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso ). Aquí, la técnico ahonda un poco más en su reflexión y considera que parte de esa malinterpretación proviene de que en ocasiones, la organización, a través de los ET no tiene el tiempo o no se da el tiempo de explicar dudas y preguntas de las personas en relación a los procedimientos de VM.

Todos estos factores se pueden distinguir en el caso de Mesa del Agüita con mayor facilidad, sin embargo, son cuestiones que afectan por igual, hacia adentro de la organización, al no saber entender bien, debido a las presiones de tiempo, los nuevos paradigmas y modelos instaurados, lo cual provoca en los equipos técnicos, incertidumbre al momento de implementar los procesos con la comunidad, continuando con este rezago, tanto en el contenido como en la forma de explicar cómo trabaja VM y para quién.

Así, el tener fallas comunicativas, afecta la participación, así como, la presión de tiempo y exigencias sobre estándares. Otro factor que obstaculiza la participación comunitaria es la

impuntualidad, como una falta de respeto que se presenta en el gobierno y en la propia organización:

“...pues a veces yo reconozco somos impuntuales porque citamos a la gente por ejemplo a las 10 y vamos llegando a las 10:15 o 10:30 y la gente está esperando y se van los poquitos que están ahí se llegan a desmotivar”. (Fernando miembro del E.T. en el área de compromiso cristiano, entrevistado el 3 de Feb de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“... sí se dan cuenta de cuando falla, que no vino el técnico, no fue puntual y luego me pide que llegue a tiempo...” (Entrevista realizada a Patricia técnico del área de derechos humanos el día 2 de Marzo de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“...El no ser puntual, o el simplemente no llegar a la reunión o actividad, a veces las razones son infinitas, por lo cual uno no llega...” (Entrevista realizada a Alicia técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Otro aspecto que entra a jugar un papel importante en materia de acuerdos es el cambio de personal y el dar seguimiento a los procesos, pues difícilmente se retoma lo que se está trabajando y en tal caso toma tiempo la constante adaptación. Los entrevistados comentan como respuesta a ¿Qué afecta para que no se de una articulación de socios que se mantenga trabajando de forma organizada?:

“Pudiera ser el cambio de personal, el cambio de JR, el cambio de líderes, tanto de esta institución como de las otras. El no tener establecidos documentos claros para que quien llegue de ese seguimiento. Yo creo que eso puede entorpecer y mucho, porque todo mundo llega y agarra al toro por el cuerno que se le antoja” (entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“...no dar seguimiento y no sé... la rotación de personal podría ser, dentro de visión mundial en comunidades o en otras instituciones” (Entrevista realizada a Alicia técnico del área de salud y nutrición, el día 1ero de Febrero de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

Finalmente, el estudio rescata, como uno de los pilares para la participación comunitaria, el trato y la relación directa que se tiene con las comunidades. Si bien hemos visto que indirectamente hay una relación de poder desigual, la importancia de construir una relación basada en trato digno es algo que la mayoría del equipo interventor apunta, cuando se les pregunta por aquello que pueda favorecer el diálogo y la organización de las comunidades:

“...el reconocer su participación, su constancia, el que se atrevan a hablar a decir algo... También que el mismo equipo apoye, o que la gente vea que, igual

aprendemos de ellos, y que podemos convivir con ellos, que compartimos características... El tratar a la gente de buena manera, escucharlos, obviamente... a veces hay cosas que son duras y pues las tienes que decir así, pero tampoco estamos aquí para resolver la vida de nadie sino para apoyar esos procesos. (Entrevista realizada a Patricia técnico del área de derechos humanos el día 2 de Marzo de 2011 en Montealto, San Felipe del Progreso).

“...Pienso que ha sido eso, la presencia del equipo en las comunidades, la atención que tenemos con ellos, es una atención de calidad. Ellos generalmente... en algunos lugares, por ejemplo, en el municipio, cuando llega la gente de la comunidad las tratan muy mal, nosotros no, les damos ese tiempo, inclusive cuando las señoras no pueden expresarse, o no saben decirnos lo que quieren, tratamos de entenderlos o de interpretar lo que quieren decir hasta que quede claro, y pienso que ha sido eso. (Entrevista a Ale del área de desarrollo económico del proyecto Najhe, el día 3 de Febrero de 2011 en Montealto).

Si bien el trato digno es algo que fomenta la participación comunitaria, es necesario aclarar que ese trato debería fomentarse sólo porque es el trato merecido por cada ser humano y no sólo porque es un enfoque teórico de desarrollo. El trato digno ya no es algo que sólo toquen las teorías para el desarrollo humano, sino que viene trabajándose desde los movimientos indígenas que llamaban esa atención desde los años 70s y que debería de ser en todo momento y hacia todas las personas. Dicho de otra forma, cualquier otro tipo de trato es un abuso de poder y una falta a los derechos humanos de la gente.

La sociedad no ha logrado entender, que el trato con todos los otros seres humanos debe ser un trato humano, los testimonios anteriores hablan de un trato de calidad, diferente al que dan en otras organizaciones, esto sólo nos revela el grado de maltrato que viven las comunidades. Entre estos, VM es una organización que cuida esa relación directa, aunque el mensaje indirecto, vaya aún en la línea de una relación desigual (organización-comunidad) en donde no se les reconoce su voz para la toma de decisiones importantes a nivel local.

### ***El caso Mesa del Agüita***

A continuación se presenta el caso de Mesa del Agüita, es un caso importante que me interesa retomar puesto que se recuperó la historia que ha tenido el representante Don Alberto con VM a lo largo de los últimos 10 años.

Durante mi estancia en San Felipe, una condición estructural de conflicto, que ha estado sucediendo en la comunidad, al interior de las familias y contra el representante de Mesa del Agüita, llegó a ser un conflicto violento que ocasionó una ruptura de confianza muy fuerte en uno de los miembros de la JR más antiguos del programa. Pero esta situación de conflicto ha

sido alimentada indirectamente con distintos mecanismos y estrategias de intervención que VM ha procurado, sin un debido cuidado de la situación contextual conflictiva de la localidad.

Los eventos que fueron obstaculizando la participación comunitaria a partir de relaciones individualistas y conflictivas van de distintos niveles e impactos, pero nos dan una visión de caso, que sirve para comprender la importancia y delicadeza con la que se debe trabajar en los procesos de intervención comunitaria para el desarrollo. En especial en torno al necesario estudio previo de las comunidades que debe existir para poder dar cuenta de las acciones que en lugar de mejorar una situación podrían empeorarla.

El proyecto de VM en Mesa del Agüita se inicio por el año de 1999. En aquel tiempo, VM llegó con el delegado de la comunidad quien se interesó en los beneficios que ofrece VM y convocó a la comunidad. El delegado en turno es nombrado representante de la JR por la comunidad para representarlos ante VM, y Don Alberto participa únicamente a través de las asambleas.

Es importante destacar que tanto el equipo interventor, como los documentos del programa Najhe, reconocen bajo el nombre de Mesa del Agüita un proyecto que llevan a cabo de forma regional y que incluye también, a otras 3 comunidades que están muy cerca y a la redonda: Ranchería los Cedros, Ranchería San Miguel de la Labor y Ejido Zaragoza.

Don Alberto es originario de San Miguel de La Labor pero vive en Mesa del Agüita ya que su esposa es de esa comunidad. En un principio, explica el representante, se vivía con mucha armonía, no existía una discriminación entre los poblados cercanos y explica que la discriminación vino después de que VM llegó a trabajar con las comunidades:

“Se hizo una primera asamblea y nos platicó de qué se trataba o qué era VM, ya nos empezó a decir que VM no era parte del gobierno, era una asociación civil que trabajaba... pues más que nada pues nos decía VM, ‘nadie los puede discriminar porque, este... VM no distingue a nadie, él quiere trabajar con todos, siempre y cuando esté la participación de todas las familias, pues es muy importante, ‘aquí se le va a apoyar a la familia que tenga necesidades, pero que también quiera participar, no vamos a apoyar a familias que tengan muchas necesidades y que cuando haiga algún evento de VM no se acerque a ellos’ y pues entonces así pasó...” (Ibidem)

En el párrafo anterior se puede distinguir cómo una de las primeras condiciones que VM dio para trabajar con la comunidad era la asistencia a los eventos que se hagan por parte de la organización.

La técnico encargada de abrir el programa en ese entonces, fue Carmen Pérez, quien ahora está como Gerente de Proyectos. En el 2000, Don Alberto toma una participación más

activa con VM cuando es nombrado promotor de desarrollo económico, y su trabajo es echar a andar la primera siembra de hortalizas. En ese mismo año, el representante señala que empiezan los problemas en la comunidad sobre todo con relación al trabajo que desempeña el representante en curso:

“ pues yo era como promotor aunque no con ese nombre... Eh, y después por ahí, pues surgieron los primeros problemas, de que -en ese entonces- el que era representante de Mesa del Agüita, era el delegado, y empezaron a decir, la gente, que a según pues que... dejaban la comida en su casa del representante, y se hacía a la comida en su casa del representante, y que no daba todo lo que tenía que dar, empezaron los problemas ahí, empezaron los problemas”. (Entrevista a Don Alberto)

Los problemas que menciona Don Alberto son suposiciones de algunas personas sobre que el representante esta “robando o tomando” cosas que son para la comunidad para su propio beneficio. Si esto fuese verdad, que en su momento, el representante robaba parte de lo que se designaba por comunidad, sería un liderazgo individualista el que se está desarrollando y el cual no está siendo identificado por la organización, de lo contrario, si no fue verdad y la gente comenzó a “difamar”, se puede deber a diversos motivos y que en éste caso específico tendrían que ver principalmente con problemas de comunicación y flujo de información.

En el caso de VM, este tipo de actitudes aunadas simple y sencillamente, a una desatención en el seguimiento y planeación sobre las formas y conflictos que emergían en las comunidades al paso del tiempo en el programa Najhé, procuró que muchos de sus habitantes desarrollaran respuestas individualistas (celos, envidias, miedos) debido a la incertidumbre y al desconocimiento de los procesos que VM iba teniendo en la comunidad.

Ahí, comienza Don Alberto, su tarea como representante de la JR y su primer estrategia fue buscar al nuevo delegado para articularse en beneficio de la comunidad:

“...hablo con el delegado y... pues los dos empezamos, pues más que nada a platicar ¡Nombre! se presta al diálogo y empezamos a trabajar en el 2001, bien, bien, bien controlado que teníamos, osea la gente bien entusiastas y todo así trabajando. Empieza a venir los programas y... ahí nos empezó a decir que debíamos participar... nos empezó a dar talleres, y pues lógico que a muchos de nosotros si íbamos con esas ganas de salir adelante, porque en ese entonces, aquí, andábamos muy mal.”(Entrevista a Don Alberto en Mesa del Agüita”.

En un principio las cosas empezaron a fluir bien en la comunidad y parte de esto se refiere a la situación articulada y de acuerdos que se respetaba, entre el delegado y el representante de VM. Sin embargo, a lo largo de la historia de los proyectos, hay etapas o ciclos en los que la

comunidad, duda acerca papel del representante. Estos ciclos tienen que ver con procesos en los que emerge Don Alberto por encima de la comunidad como figura responsable o a cargo de alguna obra o responsabilidad.

En este caso, después de articularse delegado y representante, echaron a andar el proyecto del parque recreativo (proyecto comunitario) para los niños en las comunidades. Se logró movilizar y organizar a toda la comunidad y con ayuda de otras comunidades se construyó el parque en aproximadamente dos meses.

Posterior a eso, se llevaron a cabo proyectos de salud y vivienda (Proyecto individualista) por parte de VM, en dónde se otorgaban letrinas y viviendas familiares, a cambio de una pequeña remuneración económica<sup>27</sup>. En ese proyecto, las familias “quedan mal” y no se cumple el acuerdo de la remuneración económica, sin embargo VM tampoco responde con alguna consecuencia por dicha ruptura de acuerdo por parte de las comunidades, no dialoga con ellos siquiera sobre la ruptura del acuerdo o cómo se podría resolver la situación de la remuneración bajo otras formas de trabajo. La respuesta por parte de la organización pareciera un reforzamiento en torno a la idea de que los acuerdos son quebrantables, y no fomentan el asumir un rol y tomar responsabilidad **sobre** de él.

El representante de VM en aquél entonces termina su periodo de delegado en el año de 2001, porque los problemas con la comunidad, con respecto a que “se robaba los beneficios o no los entregaba”, llegan a tal punto que se convoca a asamblea y la comunidad decide cambiar de representante, y deciden que sea Don Alberto el que ahora esté al frente, cuando antes estaba de promotor en el área de salud. Sobre este tipo de fricciones que suceden de cuando en cuando entre las 4 comunidades y el trabajo que le siguió a las viviendas comenta Don Alberto:

“Ahi empiezan los primeros conflictos conmigo, con los señores, de que decían porque a él le siguen mucho, porque a él todos le hacen caso de lo que dice, osea ahí empieza un conflicto de celos...”

En los primeros meses del año 2002, VM implementa un proyecto de un invernadero (por parte de desarrollo económico visto anteriormente) que empieza a crear conflicto en la comunidad, cuando los ingenieros bajo los requisitos que pedían (un terreno parejo y que tuviera agua para la siembra) coincide con las características del terreno del delegado en ese entonces. Don Alberto explica:

“...platico con él y le digo güeno si estas dispuesto a donar una parte de tu terreno no va a ser para ti, es un proyecto piloto para que la gente vaya dándose una idea de cómo se siembre y además que va a ser familiar un año un grupo de familias otro año otro grupo y vienen y hacen todos los trazos y todo eso. Y entonces, empieza la gente

---

<sup>27</sup> Don Alberto de Mesa del Agüita, Documento de Entrevistas, 2011: 70-73

a regañarlos diciéndoles, que le van a hacer una casa y al grado de que va el señor me dice ‘ya no quiero que se haga el invernadero en mi terreno porque la gente me esta diciendo mucho’”. (Entrevista a Don Alberto en Mesa del Agüita)

Aquí me detengo para contextualizar un poco más la situación. Durante ese periodo de tiempo VM en el proyecto Najhe cambió de Gerente, la primer gerente como se mencionó fue Carmen, luego estuvo otro gerente llamado Ramiro, y para este entonces, entra una nueva gerente de PDA, llamada Odeth. Los continuos cambios de gerente, aunado a una carencia en procesos de seguimiento y monitoreo del contexto conflictivo que estaba desarrollando la comunidad, así como, las situaciones que venían emergiendo en el programa desde un principio, hicieron sumamente difícil el poder intervenir con estrategias que visualizaran, éstas obstaculizaciones y que pudieran promover alternativas ideadas específicamente sobre esos contextos.

Además, si el nuevo gerente no coincide con el enfoque y formas de trabajo que tenía el anterior, puede también repercutir en los logros e impacto a nivel de la comunidad. En este caso lo que ocurrió, fuera de ser una guía comunitaria para el liderazgo del representante, la gerente en curso de aquel tiempo, lo apremió por su trabajo de forma individual, cuestión que bajo el contexto que se tenía en la comunidad podría tener implicaciones fuertes en el papel del representante, explica Don Alberto que una vez que el delegado negó el terreno, él les explicó en una asamblea a las personas de la comunidad que no sería un proyecto individual sino comunitario con beneficios para todos, pero debido a la negación de la gente, él sugería que el proyecto fuera llevado a otro grupo de personas dónde estuvieran más organizados. La respuesta de la gerente, según el representante es la siguiente:

“... Platica conmigo, ya está otro gerente...está Odeth : ‘lo que pasa es que usted toma una decisión porque este invernadero se va a ir a otra comunidad pero pensamos que no es justo que usted vaya a dejar este invernadero que vaya a otra comunidad, entonces si la gente no quiere, si te atreves o tienes por ahí un terreno donde donas para que ese invernadero se quede porque no es justo que se vaya, usted ha hecho mucho’... yo dono el terreno para eso, y está abierto para todas las familias, y entonces la mayoría de la gente acepta eso, dicen, ah no pues está bien, además usted tiene agua, no hay ningún problema.” (ibidem)

La situación sigue así, en donde la comunidad va y viene en materia de mostrar contento o descontento a través actitudes conflictivas, como agresiones a la integridad del representante (chismes, inculpar) sobre los supuestos beneficios personales que gana a través de los proyectos. Se puede decir que con un ambiente hostil, sin embargo, lo que viene a constituir una relación conflictiva es la desarticulación del delegado y delegados con respecto de Don

Alberto es que Don Alberto pertenece a una de las otras 3 comunidades que no son Mesa del Agüita, San Miguel de La Labor.

Por un lado, el proyecto Najhe, siempre se ha dirigido al programa con las 4 comunidades bajo el nombre de Mesa del Agüita, sin mencionar a las otras comunidades por su nombre, y por el otro, la comunidad de Mesa del Agüita tiene una tendencia a mostrar envidias y celos cuando los beneficios que vienen de VM sean sanitarios, letrinas, huertos, tinacos, etc. se tienen que repartir entre las 4 comunidades. De alguna manera han desarrollado una visión individualista con respecto a su comunidad y en donde “si el programa Najhe se llama Mesa del Agüita, no debería de repartir los beneficios con las otras”. Con respecto a esto explica, Don Alberto, cuando se repartió el proyecto de tinacos, después del invernadero:

“...entonces, yo, le digo no es justo, acuérdense que también esas familias tienen hijos patrocinados, yo estoy para ayudar a la gente... le doy a 4 (tinacos) familias de ranchería, le doy porque ellos lo merecen por tener su hijos patrocinados y por su participación, y porque les recuerdo que no debe existir ninguna discriminación porque el programa no es de ningún gobierno... y pues VM pues nos sigue apoyando y pues ya nos dice que ‘yo tengo derecho a eso (a un tinaco) y no... Aun así, con el conflicto que hay, VM me dice yo creo que sí ahora, sí tienes que recibir uno, y ya empiezan las asambleas comunitarias y VM viene y comenta que a mí, ya me tiene que tocar una letrina porque ya es justo, porque ya son los últimos y si ya recibo mi letrina doy mi recuperación de 500 pesos que era... y pues así, y ya el conflicto ahí ya esta...” (ibídem)

Una vez más la intervención de VM ha sido premiar a Don Alberto pero a través de este reconocimiento alimentar la fuente de los conflictos en la comunidad y ponerlo en riesgo. Aunque pareciera una actitud que fomenta la participación, si no se tiene el conocimiento suficiente sobre el problema y el contexto sobre el cual se da, cualquier acción por más bien intencionada que sea, no asegura una consecuencia positiva. Se tiene que tener una complementariedad de perspectivas, de los distintos actores en juego, de la sucesión de acontecimientos, un estudio de contexto: diagnóstico, monitoreo y evaluación. En este caso solo contribuye a posicionar cada vez más a Don Alberto como un líder individualista, y por lo mismo, en una posición de riesgo con respecto a su comunidad.

En esta forma se ha venido dando la participación de las comunidades, cada vez más hostil y fragmentada hasta que en el año de 2010, cuando durante la implementación del proyecto por parte del área de salud y saneamiento, a cargo del técnico Juan José (con apenas unos meses de haber empezado a trabajar con VM), se da uno de los peores conflictos en la comunidad. Explica la anécdota la ex-gerente del PDA:

“...todo el conflicto de Mesa de la Agüita y el sanitario ecológico es que en el mes de Mayo entra Juan José con una sub-ejecución importante en el proyecto de Salud y Nutrición, yo como gerente requería que ese proyecto saliera a flote lo más rápido posible porque era importante probar que el perfil de la persona se requería (Juan José era nuevo) y que los sanitarios no sólo se construyeran, sino que funcionaran (cerca de la visita de Chris Hogg). Entonces, cuando Juan José entra, pues... hace los modelos de sanitario en unos meses, y pues en un, dos por tres tenemos que entregar material para que se empiecen a construir los sanitarios. Como la sub-ejecución era fuerte, yo se lo comparto a Juan José, y él decide que los beneficiarios de los sanitarios tienen que ser los mismos representantes de la JR para que ellos sirvan como modelo para las otras familias.” (Ibídem: 65)

Aquí podemos distinguir, cómo es que una prioridad para la ejecución de los proyectos por parte de VM, es la de ejecutar el dinero que se les asigna y que no se había utilizado. Otro factor importante es que, una vez más, se decide que el representante obtendrá el beneficio sin contextualizar el conflicto de Mesa del Agüita. Esta última decisión, está justificada y argumentada desde un estándar que se busca en el Marco Lógico, y el modelo de la organización, al plantearse como “ideal” que una prueba piloto se establezca para los líderes de comunidades de forma que los otros las vean y las busquen. Como un intento por modelar a las personas de la comunidad los beneficios que estas tecnologías traen. Sin embargo, precisamente en la comunidad de Mesa del Agüita, debido a la forma en que se han venido dando los conflictos, es un tema sumamente delicado y lo ideal no siempre aplica al momento de aterrizar la teoría en la praxis.

Por encima de todo esto, está uno de los principales acuerdos que tiene el PDA con la JR con respecto al otorgamiento de beneficios. VM tiene el acuerdo de que cualquier cosa que se vaya a entregar a una comunidad, tiene que ser entregado en casa del representante y la decisión de a quién se le otorga es una decisión tomada a partir de él representante con su comunidad.

Debido a que el representante es elegido por la comunidad, él se hará cargo de entregar los beneficios equitativamente. En casos como los de brindar sanitarios secos o granja de pollos, entre otros que son beneficios que se otorgan sólo a algunos participantes de VM, el técnico encargado de gestionar el proyecto, debe decidir con el representante, una vez que él haya socializado el proyecto con su comunidad, a quienes se les otorgará el beneficio, ya sea dependiendo de su necesidad y de su rol participativo y activo en VM. Sin embargo, el técnico o cualquier representante de VM, no puede otorgar ningún beneficio, sin antes haber hablado sobre el mismo, con el representante de la comunidad.

La exgerente admite que debido a otras cargas de trabajo que tienen y otras estrategias que están planeando, descuida el hecho de informar a Juan José sobre la situación contextual de la localidad, lo descuida ella y los asesores de ON, en torno a la forma de entregar beneficios y los acuerdos que se tienen, así como el conflicto estructural que existe en la comunidad.

Una cuestión que se cruza con este contexto y proceso de los sanitarios secos y que es, finalmente el detonante de la situación en Mesa del Agüita es que la estrategia y carga de trabajo que tenía la ex-gerente en ese momento era precisamente la visita que tendrían por parte de Chris Hogg el representante de EEUU al PDA en Montealto.

A la par con el proceso de sanitarios secos, como proyecto del área de salud, se estaba coordinando la estrategia para la visita de Chris Hogg y cómo presentar la problemática que había traído el retiro de los útiles escolares con respecto a la participación de las comunidades, de forma que pudieran proponerle alternativas en las formas de trabajar localmente, para poder abarcar los distintos niveles de marginación. Debido a esta tarea que tenía la gerente, se descuida el informar y asesorar a un miembro relativamente nuevo en el programa:

“...Pues en este desconocimiento de él y de nosotros una mala asesoría pues llega el material al PDA... yo estuve dos semanas fuera y regreso y veo el material y le digo a Juan José, ‘la visita de Chris Hogg está programada para tal día y no quiero que ese material esté para el día de su visita.’ ...

El material, como explica la exgerente, no podía estar ahí por cuestiones superficiales pero que al momento de ver las consecuencias que tuvo, se vuelven irónicas y muy graves. Dice Evelyn “les íbamos a mostrar la otra cara de la realidad que ellos querían y en mi afán de mostrarle la otra cara de la realidad, no quería que se distrajera con el material que estaba ahí en el PDA, no quería que su atención se fuera con eso...que el material estuviera ahí tirado a lo mejor le podía generar ideas...era como un miedo, un miedo....yo no podría decir que es exactamente de la oficina internacional pero... ese día de la visita no les podía dar dos golpes bajos, solo uno y era fuerte, entonces el material tenía que salir porque lo que se les tenía preparado era muy fuerte”. (Ibidem)

Juan José sacó el material para los dos baños secos, uno era para la escuela y el otro para Don Alberto. En esa mala asesoría de cómo fluían los procesos en VM, Juan José le pidió al representante de la sociedad de padres de familia, que también es el delegado (y con el cual hay muchos conflictos con Don Alberto), que apoye en llevar el material a su comunidad.

Juan José no sabía de todos los conflictos de la comunidad de Mesa del Agüita y llevó el material con el director de la escuela. Después le pidió a Don Alberto que recogiera su parte

de material en la escuela, y aunque don Alberto le sugirió que no era buena idea, Juan José, se lo reafirmó Evelyn comenta:

“...Don Alberto tampoco fue él personalmente, mandó a su esposa y su hijo... entonces las personas de la comunidad se dan cuenta de que ellos van a sacar material (sólo para un baño, no todo el material) y se molestan porque ‘ese material es de la escuela y lo dio VM y cómo que ahora me lo dan y ahora se lo quieren llevar’ y el delegado también apoya esa versión de la misma gente y no interviene, insultan a los hijos de Don Alberto, a su esposa... y la gente siguió insultando a los familiares de Don Alberto y entonces yo opto por decirles ‘no saquen nada más, no insistan, mañana voy a a la escuela y hablo con ellos para que se saque el material y se construya’. (Ibidem)

El conflicto se devela mucho más a detalle cuando Evelyn al día siguiente acude a la comunidad y al hablar con la gente se entera de que existió una cooperación voluntaria para pagar el flete con el material desde el PDA hasta la comunidad, dicha cooperación, se organizó en un principio por el director de la junta de padres de familia (delegado), cuando Juan José le pide su ayuda para transportar el material.

Recordemos que la urgencia, al final de cuentas por transportar el material y sacarlo del PDA, era para poder alzar la voz de las comunidades sobre los útiles escolares ante la visita de Chris Hogh, y que el material no fuera un distractor. Evelyn, explica que finalmente:

“...el sanitario individual se quedó dentro de la escuela para beneficio de los maestros y ese fue el acuerdo final del que se resolvió el conflicto del cual, Don Alberto no se enteró porque no asistió a la reunión, ni él ni su esposa, ni a las otras reuniones que tuvimos con la comunidad y a las que si fueron el delegado y el director de la escuela y varios otros de asamblea.” (Evelyn)

En las líneas anteriores se puede percibir una fragmentación muy fuerte en la participación de Don Alberto y su familia en términos comunitarios. Las formas de intervención, que ha ido teniendo VM, han llegado finalmente a orillararlo a una postura individualista puesto que las exigencias y agresiones comunitarias fueron tan fuertes que ahora, prefiere ver por su bienestar y el de su familia y mantenerse al margen de la comunidad, decepcionado de lo que ha sucedido con el equipo interventor:

“...es que aquí debemos de dar una solución y llegar a un diálogo de decir a ver señores esto y esto y esto, le digo nunca va a terminar estos tipos de conflictos en las comunidades porque no tenemos personas capaces de venir ayudarnos”. (Don Alberto)

Las fallas comunicativas, la ruptura de acuerdos, la carencia de diálogo en las relaciones VM-Comunidad y Comunidad-comunidad, aunado a que VM ha ido cada vez retirando más

beneficios materiales sin una planeación ni aviso previo con comunidades, conforma algo parecido a un caldo de conflicto puesto el tejido social de las comunidades está roto y permean los celos, la desconfianza y la traición. Además, la idea de que el representante no fuera de Mesa del Agüita, es un pretexto clave que en el contexto de estas comunidades, intensifica los conflictos estructurales. El punto crucial y definitivo del conflicto se da cuando por una u otra razón el representante que lleva 10 años dedicando su esfuerzo y participación a VM vive una discriminación en su propia comunidad que le afecta en su calidad de vida día a día por el resto de sus días o hasta que se reconcilie con su comunidad (lo cual no parece fácil).

En este caso, es posible identificar además cómo la mayoría de las inconformidades por parte de las comunidades o de Don Alberto, se dirigen hacia técnicos concretos. Veo que éste deficiente desempeño de los técnicos tiene su explicación en cómo la organización decide implementar y aplicar nuevos procesos que aún no son viables pero presentándolos como tal, para que eventualmente los técnicos hagan “magia”, y si no ocurre la magia pues se pide más presupuesto y se alarga el proyecto; por esto las comunidades encuentran en los técnicos a los culpables de los cambios en VM, aunque ellos tengan muy poco que ver en eso.

Esta terrible condición de estar “entre la espada y la pared” contribuye indudablemente a la construcción de relaciones individualistas y resentimientos entre las personas que viven y conviven en esta cotidianidad. Las medidas que se han tomado, han sido instrucciones que vienen de más arriba y las comunidades no alcanzan a vislumbrar eso, lo que ocasiona una pérdida de confianza y fragmentación de relaciones que difícilmente sana.

## Conclusiones

A partir del presente estudio, es posible encontrar diversos factores y elementos que han fomentado u obstaculizado la participación comunitaria en seis de las diecisiete comunidades que atiende el programa en la localidad: Mesa del Agüita, Calvario, Boncheté, Guadalupe Cote, Noreste y Ejido.

La primera reflexión de las conclusiones tiene que ver con un factor importante que quisiera recordar, se presenta en la introducción, pero ya no se pudo estudiar a profundidad porque implicaría casi el trabajo de una nueva tesis, pero sin duda es algo que influye en los procesos de desarrollo y participación, y que es muy constante y presente en la vida de las comunidades, al menos de San Felipe del progreso y Najhe.

En este sentido, estoy hablando sobre las formas religiosas con las que se opera desde la organización, en cada dinámica, a lo largo del año, la religión como inspiración, base, esperanza y manipulación. No acuso de VM de usar la religión como sometimiento, pero hay que hacer notar que la religión en sus paradigmas más cerrados, conservadores y dominantes ejerce una figura de respeto a partir del miedo, de servidumbre, de trabajo para los otros. Y en este caso yo sugeriría un estudio cualitativo para entender hasta que punto están instauradas formas demasiado evangelizadoras en los proyectos de las comunidades que eventualmente ha ido afectando la participación comunitaria y formas de vida.

Por otro lado y retomando la reflexión que ha venido develándose poco a poco a lo largo de la tesis. Desde el momento en que VMM me hace saber que sus comunidades “tienen participación de tipo: alto, medio y bajo,” fue algo que definitivamente me llamó la atención para seguir indagando sobre los criterios que ellos se establecían para evaluar y dar seguimiento a la participación de las personas. Esto no es algo que solamente haga VMM como organización, es en realidad un forma de referirse en muchas ocasiones a la interacción y relación que se tiene con las personas que desarrollan los proyectos, son adjetivos bastante coloquiales usados por gobierno, ONG, asociaciones y escuelas.

Esto da cuenta de que este tipo de caracterizaciones de la participación caen en categorías muy abstractas y poco específicas, que reducen las formas de participar e interactuar de una comunidad a grados comunidad, como una comunidad de participación baja, media o alta. Así fue como uno de los principales planteamientos de ésta tesis surgió, cuando me cuestioné sobre la participación y si se puede realmente medir en una escala de alto, medio y

bajo. Además, sobre qué tan útil pueden ser esas evaluaciones para poder entenderla. Ante esto, considero más apto que es un concepto que incluye distintas cualidades y competencias, que se representan en acciones específicas y que en su conjunto forman lo que entendemos por participación comunitaria. Pero el concepto en sí, es abstracto y merece la pena detallarlo. De ahí que se desglosaron los niveles de participación y se intentó hacer una caracterización de la misma.

Por ejemplo y de manera muy general, podríamos decir que VMM como muchas ONGs que trabajan para el desarrollo rural desde marco lógico y estándares mundiales, tienen el interés de lograr con y para las comunidades, la prevención de enfermedades. Así, una de las acciones tomadas desde una iniciativa “participativa”, es cuando se convoca a los padres y madres de familia, a acudir a un taller de nutrición y recetas rápidas. Supongamos que el día del taller asistió el 84% de los padres y madres de familia de la comunidad, en estos casos y bajo estas categorías, muchas organizaciones valoran el taller como altamente participativo a partir de la cifra del porcentaje de asistencia. Sin embargo, semanas después los niños siguen trayendo a la escuela comida chatarra. Ante este escenario las organizaciones tendrían que tener algún mecanismo (ya sea vinculado con los maestros o en las escuelas) para identificar lo que va sucediendo con las estrategias presentadas a comunidad. Sin embargo, ocurre que a veces ellos mismos se enteran de que la problemática sigue y una tendencia recurrente es referirse a los miembros de las comunidades como personas que no quieren participar, que no quieren trabajar, que no quieren cambiar, que no están dispuestos a echarle ganas, o finalmente que es una comunidad de participación muy baja.

Al platicar con algunos de los participantes de los talleres, o en otras ocasiones sólo con escuchar lo que platica la gente durante los talleres (de compadre a compadre), se encuentran diversos factores por los cuales las personas acudieron el día del taller, y no todas cubren los objetivos que VM esperaba durante ese taller. En muchas ocasiones, como me sucedió al entrevistar sobre los talleres de rediseño y sostenibilidad, ni siquiera sabían a qué habían ido, pero sabían qué obtendrían a cambio de acudir al taller. Ejemplos como, “en el taller comeremos sanamente ese día y hay que aprovechar; los de VMM toman lista y si no vas luego no te dan apoyo; mis compadres y vecinos iban a ir y pues yo no podía faltar al evento...” (Bitácoras). Esos son algunos comentarios que se encontraban a lo largo de los talleres, tanto con los integrantes del ET como de los representantes de comunidades.

A su vez, al hablar uno a uno con algunos participantes con respecto a la nutrición de sus hijos y porqué siguen enviando comida chatarra, se pueden encontrar diversas

explicaciones y algunas de ellas atañen a cuestiones estructurales y difíciles de transformar pero que no necesariamente hacen del campesino o persona de comunidad alguien que no quiere cambiar nada, o que no le quiere echar ganas. La situación es muy compleja y un problema no se resuelve de la noche a la mañana en cuanto se empieza a echar a andar las estrategias de cambio. La conciencia del tiempo y su paso para notar un cambio es importante, de ahí que es importante el monitoreo y seguimiento de los procesos de intervención, pero no en función de una serie de criterios establecidos desde otro país y o desde la organización, quizás ese sea el mayor problema. Que los criterios de evaluación y desarrollo, deben de venir de la propia comunidad y sus formas de vida, y después adaptarlas para enfrentar su realidad actual.

Esto afecta la participación comunitaria de manera general, el caso de VMM y WV nos ayudan sólo a describir uno de los principales factores encontrados a lo largo del trabajo en ONGs para el desarrollo. En parte, la antropología del desarrollo es una rama que ante la preocupación de estas categorizaciones de las formas de vida, aporta etnografía e investigación práctica para entender con la comunidad sus formas e interacciones.

Ya que muchas organizaciones para el desarrollo se sustentan en el hecho de poder dar los resultados y estándares esperados por grandes organismos como ONU, BM, FMI, o por metodologías recomendadas como el Marco Lógico, eventualmente, las relaciones que se crean a nivel comunitario son influenciadas en función de esas mismas expectativas de desarrollo. Así, en lugar de asistir a un taller y aprender, se asiste porque “la organización toma lista” ¿Dónde quedan entonces los intereses de lo local si la organización entera se posiciona desde los estándares globales? Si la gente no asiste puede ser por distintos factores que no necesariamente es un desentendimiento del problema o una visión individualista, y a su vez, no todo el que asiste está verdaderamente participando. Ese es el gran reto con la participación comunitaria.

El hecho de que una ONG internacional quiera adaptar un modelo de desarrollo en donde se trabaje desde lo local, quizás es una de las grandes paradojas del desarrollo. Visto desde una postura sociológica, lejos de ser un argumento sustentable es quizás uno de los recursos más efectivos y sutiles que el capitalismo ha encontrado para mantener su sistema de dominación a través de la implementación de proyectos y programas “fuertes en discurso y vacíos en las prácticas” que generen resultados vacíos (en relación a las mediciones estandarizadas y recomendadas por los organismos) y finalmente contribuyan a la fragmentación del tejido social en las localidades más pobres, al no contribuir en el desarrollo de las capacidades y atención a necesidades locales.

Así, los paradigmas internos de las organizaciones y las decisiones importantes recaen en los grandes organismos: lo global, lo macro, lo inalcanzable para las comunidades, lo externo, ajeno, lo no-local.

Esta idea o paradigma que permea las interacciones sociales al interior de la comunidad (en relación a VMM) y al interior de la propia ONG, se puede identificar a partir de una constante reestructuración y rediseño de programas que han traído una importante y significativa cantidad de rupturas de acuerdos y fallas de comunicación, como no compartir y socializar la información adecuadamente, debido a no comprender ni dominar los nuevos modelos para el desarrollo adoptados por la ONG, entre muchas más razones.

Este punto es sumamente importante, porque muchas de las fallas en la implementación de estrategias y metodologías recomendadas por los organismos internacionales mencionados anteriormente, se deben a que no hay personas con las competencias adecuadas trabajando en equipo y bajo los mismos objetivos.

Esto obstaculiza la participación comunitaria, al ir poco a poco, creando conflictos por intereses específicos e individuales que fragmentan las relaciones y constituyen una pérdida de confianza (desesperanza aprendida) por parte de las comunidades con respecto de los proyectos o intervenciones de gobierno o de ONGs.

Las competencias que un equipo interventor tenga para enfrentar una problemática estructural en comunidades deben de ser amplias, desarrolladas y multidisciplinarias (según la teoría), en la práctica se encuentran muchas fallas con respecto a este tema. Si recordamos lo que explicaba Don Alberto con respecto a la formación y cambio de puestos entre técnicos y cómo la mayoría no es realmente un profesional en su área, podemos ver que se pierde credibilidad en el ET a partir del constante cambio y rotación de puestos entre unos y otros. Sin embargo, incluso si el ET estuviera capacitado y preparado para llevar una ISC (multidisciplinariamente hablando, con un diagnóstico profundo, etc), si la organización a la que pertenecen sigue manteniendo una estructura piramidal en donde la voz de la Junta Regional y el ET es la que se obliga a ceder en función de requerimientos globales, será muy difícil lograr cualquier objetivo que se propongan. Al final de cuentas se sigue utilizando el mecanismo del poder en función de quien maneja el poder económico que sustenta los proyectos, los altos mandos y los externos se posicionan así, como aquellos conocedores de la vida de comunidad y aquellos que determinarán lo que sucede con las personas en comunidad. Aunque el discurso explique que no es así, en la práctica, a través del capítulo 4 tenemos

evidencia de muchas formas en las que se cambian y transgreden los acuerdos con las comunidades sin su consentimiento ni dialogo.

Finalmente, es importante remarcar que en un proceso de intervención a comunidades rurales, de entrada, abrir un proyecto o programa debería plantear la pregunta ¿Quiénes y cómo son? En lugar de ¿Qué necesitan? quizás, ni siquiera necesitan o no están dispuestos a compartir quiénes son y cómo viven. Es la aproximación por excelencia centrada en lo local: observar, escuchar, aprender quiénes son, y toma tiempo.

Los hallazgos encontrados de manera transversales a las 3 relaciones estudiadas en la tesis, que tanto personas de VM como de comunidad, siguen viviendo una marginación con respecto del gobierno, la estructura, la forma como funciona. Sin embargo, esa relación es precisamente donde menos pueden incidir. La fuerte ayuda brindada a través de programas federales y estatales en la zona, llevados a través de liderazgos individualistas, a la par con un abandono de apoyo al campo y la agricultura, han contribuido a establecer las relaciones de poder a nivel municipal como están ahora. De forma que la marginación que empieza por mostrarse en la espacial (en las comunidades alejadas) hasta en cabecera a través de tipos de marginación en políticas, apoyos, beneficios, oportunidades o la creación de programas que beneficien a corto plazo y de donde las comunidades se sirven para sobrevivir. Esta forma de fragmentar su participación comunitaria, se da de forma tan sutil que incluso para VM las comunidades seguirán estando a la expectativa de lo que propone VM para el siguiente ciclo y no viceversa y eso es considerado como algo positivo porque “confían en VM” mucho más que en otras organizaciones, y en realidad sólo están reafirmando el rol de la comunidad como un actor que recibe, al que se le implementa.

Existen sociedades mucho más renuentes que otras al cambio, sin embargo el diseño de estrategias requiere de un conocimiento profundo de los procesos de participación comunitaria, simple y sencillamente porque para poder tener mayor fuerza y resultados, es necesario tener mayor poder local que tome control de ciertos aspectos de las vidas de las comunidades y se empiece a desestructurar la forma cotidiana en que han sido marginados por el gobierno, para obtener ese poder, es necesaria la participación comunitaria y así poder proyectar una comunidad en función de acuerdos y alianzas.

Además, sólo hasta que esa fuerza organizativa los lleva a mejorar su calidad de vida, estarán verificando, comprobando, percibiendo la ganancia inmaterial por todo el proceso de intervención para el desarrollo en donde estuvieron involucrados, que va dirigida esencialmente a la creación de mecanismos de participación y organización social. Regenerar el

tejido social que ha sido fracturado, golpeado, explotado, se da a través de la construcción de confianza y la confianza no puede ir de la mano con la ruptura de acuerdos. Con los cambios abruptos. Aquí quisiera rescatar una frase que he escuchado muchas veces de mi padre, Francisco Morfín, que hace (en un poco de poesía) alusión a la problemática más fuerte que lleva a ésta ruptura de acuerdos: La prisa es incompatible con la ternura. Mientras el ET y la VM no entiendan que cada localidad tiene una forma de enfrentar el cambio distinta con su respectivo tiempo, no habrá ternura, no habrá cuidado, no habrá confianza y por ende no habrá una verdadera participación.

Viendo a la organización como parte de un sistema más grande, es posible entender las concepciones, tendencias y prácticas (estructurales) que conllevan a un resultado desfavorable en términos de participación comunitaria y fragmentación de las comunidades. Mismos que incluso están en el inconsciente en la mayoría de los técnicos que trabajan para los programas.

Esto sin duda es lo más triste, ya que de alguna forma, WV, centra gran parte de su atención en alinearse a los discursos de políticas para el desarrollo mundiales, y en constituirse (económicamente hablando) como organización internacional para el desarrollo, y así, se crea una co-dependencia; para conseguir patrocinio, requiere de “certificaciones” de organismos con reconocimiento mundial (como al ONU, BM, FMI) que avalen su trabajo hacia el desarrollo y mejora de la calidad de vida de las comunidades donde opera, para mejorar su estatus mundial en torno a estándares y resultados y por consiguiente tener mayor número de patrocinadores o de donaciones. Los lineamientos, estándares y resultados que estas organismos piden, están lejos de alinearse a los tiempos de las comunidades y a una realidad rural de un país tercermundista que además tiene fuertes implicaciones políticas en estos últimos años. Estos contextos no son del todo estudiados y muy seguramente un estudio, como este, hablará sólo de la realidad observada por el investigador en esa localidad. No se pueden generalizar hallazgos para generalizar formas de intervención. La única forma de intervenir sin transgredir, es desde y con la comunidad.

En estos procesos de intervención para el desarrollo, considero que ésta investigación abre muchas preguntas, muchas más preguntas que respuestas. Creo que es necesaria una profundización ética con respecto a nuestro papel de científicos investigadores hacia el desarrollo de una sociedad. Reconocer que no somos portadores de una verdad ni los únicos capaces de verla. Que la verdad o la realidad no se muestran a través de lineamientos intransigentes y que es necesario estudiar las formas en cómo construimos o destruimos, desde la propia interacción.

Muchos estudios van en función de propuestas de trabajo sin antes haber comprendido la complejidad del contexto y de la vida que inhumanamente se lleva en estos contextos. Muchas mujeres con las que conviví en el campo, expresaban una carencia de sentido en sus vida, por más que trabajaban con VM, con el Kilo de ayuda, con Oportunidades, “nada, no pasa nada”. Creo que en gran medida eso tiene que ver con una crónica y progresiva forma de “*intervenirlos* desde afuera, *trabajarlos* desde parámetros que vienen del *exterior*, escuchar desde una figura de mayor poder que ellas/ellos”. ¿Qué pasaría si de verdad empezáramos por estudiarnos desde adentro, trabajarnos desde el interior y escucharnos sin brechas o abismos comunicacionales? Ellos como los principales portadores de su verdad; su verdad como algo transformable en función de sus sueños y deseos para su vida. Nosotros como ayudantes, escuchas, co-participantes, amigos...

Así, me gustaría cerrar éstas reflexiones con otra frase de una de mis escritoras favoritas, Clarice Lispector, y que abordo en este caso, haciendo alusión a la necesaria construcción y reconstrucción de una realidad en función de muchas verdades, “Quien tenga la verdad que venga y la diga, escucharemos afligidos”.

## Bibliografía

- Ander-Egg E. (2000) *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. 2 El método del desarrollo de la comunidad*. Lumen, Argentina.
- Ander-Egg E. (2002) *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. 3 Aspectos operáticos y proyectos específicos*. Lumen, Argentina.
- Ander-Egg E. (2003) *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. 1 ¿Qué es el desarrollo de la comunidad?* Lumen, Argentina.
- Ávila H. (2005) *Lo urbano-rural ¿Nuevas expresiones territoriales?*, CRIM-UNAM, Cuernavaca
- Blanquel M.; Hernández, L. (1999) *San felipe del progreso. Monografía municipal*. Instituto Mexiquense De Cultura. México.
- Bartra A. (2000) *Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas*. SEMARNAP/Plaza y Valdés, México, pp.57-116
- Boisier S. (2005) *Desarrollo local ¿de qué estamos hablando?*. [en línea, consultado el 2010-09-10]. Disponible en internet: [http://www.bineural.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49:sergio-boisier&catid=1:latest-news&itemid=50](http://www.bineural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=49:sergio-boisier&catid=1:latest-news&itemid=50), pp.14.
- Boisier S. (2005) *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?*, en Revista de la CEPAL No.86. [en línea] agosto [consultado 2010-08-22] disponible en internet: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/1/22211/P22211.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl>, pp. 47-61.
- Carton H. (2004) *“La nueva ruralidad en américa latina”*, Revista Mexicana de Sociología, Número Especial por el 75 aniversario de la Revista, México.
- CEDRSSA (2009) *Reporte Rural de Coyuntura* (no. 34. Año 5). [en línea] 2009, [consultado 2009-09-6] disponible en internet: <http://www.canilec.org.mx/Circulares%202012/149del12/REPORTERURALDECOYUNTURANo342012.pdf>, pp. 21.
- Chávez M. (1997) *Modelos o paradigmas de investigación*. Universidad de Guadalajara, México.
- Coraggio J. L.(1997) *La agenda de desarrollo local*. Ponencia presentada en el Seminario sobre “Desarrollo local, democracia y ciudadanía”, Montevideo, 3-6 de julio de 1996. [en línea consultado el 2010-09-30] disponible en internet: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_d.htm](http://www.coraggioeconomia.org/jlc_publicaciones_d.htm), pp. 15.
- Coraggio J. L.; Quiroga, N. (2005) *El lugar del desarrollo local en la agenda global*. [en línea, consultado el 2010-09-30] disponible en internet: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_d.htm](http://www.coraggioeconomia.org/jlc_publicaciones_d.htm), pp. 21.

- Cortés F. (2008) *El trabajo comunitario como una ideología y como una estrategia de intervención para transformar los problemas sociales actuales*. VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social. [en línea, consultado el 2010-09-21] disponible en internet: [http://www.ugr.es/~eutrasoc/descargas/ts-grupo\\_a.pdf#page=585](http://www.ugr.es/~eutrasoc/descargas/ts-grupo_a.pdf#page=585), pp.467 .
- Escartín J. M.; Mira, J. (2008) *Una mirada global a la intervención en trabajo social*. VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social. [en línea, consultado el 2010-09-21] disponible en internet: [http://www.ugr.es/~eutrasoc/descargas/ts-grupo\\_a.pdf#page=585](http://www.ugr.es/~eutrasoc/descargas/ts-grupo_a.pdf#page=585) , pp.377.
- Fernández A.;Michinel C.; Freire B.; Salazar J.;Martínez M. (2008) La intervención Profesional en el trabajo social: un “artículo neutro”. VII Congreso estatal de escuelas universitarias de trabajo social. Una Europa social y plural [Recurso electrónico]: actas del VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social / coord. por [Angel Rodríguez Monge](#), [Enrique E. Raya Lozano](#), ISBN 978-84-693-8665-1, (Consultado en línea en febrero de 2013 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=438218>), pp.467.
- García A (2007) Evaluación de la calidad educativa del nivel preescolar y primaria en comunidades rurales marginadas del estado de Querétaro. En *Reseñas de la investigación en educación básica*. [en línea, citado el 2013-02-10] disponible en internet: <http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/pdf/fomInv/rese/2003/16evaluaciondelcalidad.pdf>, pp.32.
- García G. A.; Ramírez J.M. (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza: Certeza.
- Garduño J. (1983) *El final del silencio*, Documentos Indígenas de México. México: Ediciones del Centro Cultural Mazahua / Editorial Premiá
- Garófoli G. (1995) *Desarrollo económico, organización de la producción y territorio. Cap. 10*. [en línea, citado el 2010-09-25] disponible en internet: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO10.pdf>, Cap10, pp.113-122.
- Geilfus F. (2002) *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreos*, IICA, Costa rica
- Gómez I.S. (2008) *La Nueva Ruralidad*, GIA, Santiago de Chile.
- Gómez del Campo, J.E. (2002) *Psicología de la comunidad: perspectivas teóricas, modelos y aplicaciones: un punto de vista humanista*. Plaza y Valdés, México.
- Gómez A.; Batista I. (2008) *Fundamentos del método psicosocial de intervención comunitaria*. En la Revista electrónica de psicología social Poiésis-Funlam, no.15. [en línea, citado en 2010-09-22] disponible en internet: <http://www.funlam.edu.co/poiesis>, pp. 1-6.
- González J.; García J. (2004) *Manual de evaluación para la cooperación descentralizada*. Femp/Dykinson, Madrid, pp. 22- 34.
- Hernández R. (2003). *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México, DF.
- Huetos M.; Jimenez R.; Cendrero R.; Rodríguez, A. (2010) A modo de propuesta metodológica: resolución de Casos. VII Congreso Estatal de escuelas Universitarias de trabajo social. [Una Europa social y plural \[Recurso electrónico\]](#): actas del VII Congreso Estatal de Escuelas

Universitarias de Trabajo Social / coord. por [Angel Rodríguez Monge](#), [Enrique E. Rava Lozano](#), ISBN 978-84-693-8665-1, pp. 349.

- IICA (2000) *Nueva ruralidad: el desarrollo rural sostenible en el marco de una nueva lectura de la ruralidad*, San José, Costa Rica: IICA
- Iglesias S. (1998) *Construcción del objeto sociológico*, Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación, Morelia.
- Kasim A.; Soibold D.; Stoltzfus K.; Kang P.; Patton R.; Sim E. (2007) Creativity as structured heteroglossia: toward a dialectical reformulation of group communication and creativity. Sta. Barbara, EEUU. Conference Papers-national communication association. (en línea) (Consultado en 2009-06) Disponible en internet: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/35506930/creativity-as-structured-heteroglossia-toward-dialectical-reformulation-group-communication-creativity>
- LEAP (2007) Learning through Evaluation with Accountability & Planning. World Vision International, USA.
- Lapalma, A.; Rosas G. (director). (2001). El escenario de la intervención comunitaria. En la Revista de psicología. Número especial “anuario comisión de psicología comunitaria XXVII, congreso interamericano de psicología, sociedad interamericana psicología” Vol. X No.2. Chile: Universidad de Chile. [en línea] (consultado en 2013-01) disponible en internet: <http://www.revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/viewFile/18573/19619>, pp. 61-70.
- Lirio J. (2005) *La metodología en educación social: recorrido por diferentes ambitos profesionales*, Dykinson, s.l, Madrid.
- Lozano M. (2002) “Cómo elaborar un programa de intervención comunitaria” en *Publicación periódica del programa de actividades comunitarias en atención primaria*. No.5. [en línea, consultado el 2010-09-22] disponible en internet: <http://www.pacap.net/es/publicaciones/revista.html>
- Lozano O; Luna S. (2011) En la revista electrónica Funcresiendo. Tercer sector. No1. (en línea) (Consultado en 2013-01) disponible en internet : [http://ezquizo.com.mx/img/porta/editorial/No\\_1-web.pdf](http://ezquizo.com.mx/img/porta/editorial/No_1-web.pdf)
- Marin G. (1980) “Hacia una psicología social comunitaria” en *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 12, no. 001. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá.
- Martínez C. (2006) “El Método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica” en *Pensamiento y Gestión*, N° 20. España, pp. 165-193.
- Montenegro M. (2001) “Conocimientos, agentes y articulaciones. Una mirada situada a la intervención social” en *Revista Athenea Digital* No.0 [en línea] 2001 [consultado en 2010-08-30] disponible en internet: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneadigital/article/viewarticle/17/17>
- Montero M. (2006) *Hacer para transformar. El método en la psicología comunitaria*. Paidós, Buenos Aires.
- Mori M.P. (2008) *Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria* [En línea, consultado 01 octubre 2010]. Disponible en internet:

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1729-48272008000100010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1729-48272008000100010&lng=es&nrm=iso), pp. 81-90.

- Muró P.; Ramírez C.; Núñez M.; Cruz, A. (Coordinadores) (2006) *Cuatro argumentos para la epistemología del desarrollo rural regional. Desarrollo rural regional, hoy*. Tomo I: El Debate Teórico, Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS) & Organización Mundial de la Salud (OMS) (2005) *Marco referencial y estratégico de cooperación técnica en salud y desarrollo local*.
- PACAP (s/f) *¿Cómo iniciar un proceso de intervención y participación comunitaria desde un centro de salud? De la reflexión a las primeras intervenciones*. [en línea, consultado el 2010-09-22] disponible en internet: <http://www.pacap.net/es/recomendaciones/recomendaciones.pdf>, pp.55.
- Pacheco D. (2001) *Visiones sobre la territorialidad y el desarrollo rural*. En revista InterCambios, Año 3 N°25. [en línea: consultado 2010-09-30] Disponible en internet: <http://www.rimisp.org/boletines/bol25/>, pp.24.
- Pascual B. (2007) “La evaluación de la intervención comunitaria: un marco para la reflexión” en *Pedagogía Social* [en línea, consultado 2010-09-25]. Disponible en internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/artpdfred.jsp?iCve=135012681010>. Issn 1139-1723.
- Paz A. L. ; Únas V. (2007) *Fisuras en los discursos de la intervención social comunitaria*. [en línea, consultado 2010-09-25] disponible en internet: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olimp?session=31232290&infile=details.glu&loid=207608&rs=2141613&hitno=1> issn 2011-0324, pp.2.
- Paré L.; Lazos E. (2003) *Escuela rural y organización comunitaria: instituciones locales para el desarrollo y el manejo ambiental*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Pérez E.; Farah M.A. (2002) “Los modelos de desarrollo y el desarrollo rural en América Latina” Ponencia presentada en la mesa de trabajo: La armonización del desarrollo rural con el desarrollo económico: soluciones globales o soluciones regionales, en *II Congreso Mundial: el Desarrollo Rural en el Actual Marco de la Globalización*, España, pp. 19.
- Pérez G. (2006) *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Narcea, Madrid.
- Peña De la O. (2008) “La gestión de casos. Un desafío a los actuales retos de la intervención social con familias fuertemente excluidas” en *VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social*. [en línea, consultado el 2010-09-21] disponible en internet: [http://www.ugr.es/~eutrasoc/descargas/ts-grupo\\_a.pdf#page=585](http://www.ugr.es/~eutrasoc/descargas/ts-grupo_a.pdf#page=585)
- Ramírez C.; Núñez M.; Guadarrama C.; Cruz A. (coordinadores) (2006). *Desarrollo rural: Reconstruyendo una utopía. Desarrollo Rural Regional, Hoy*. Tomo I: el debate teórico. México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Ramírez E. (2009) *Fracasa sedesol en programa microregiones*. Revista contralínea. No. 137, [en línea], [consultado 2009-10-16] disponible en internet: <http://www.contralinea.info/archivo-revista/index.php/2009/06/28/fracasa-sedesol-en-programa-microrregiones/>

- Romero J.; Ramírez, Miranda, A.C., Rubio, B. (directores) (2006) “El debate teórico rural contemporáneo” en *Revista Alasru* no. 3. Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Rubio B.; Carton H. (coordinador) (1995) *Agricultura mundial, estructura productiva y nueva vía de desarrollo rural en américa latina (1970-1992). Globalización, deterioro ambiental y reorganización social en el campo*. UNAM, México.
- Sánchez A.; Morales F. (2002) *Acción psicológica e intervención psicosocial*. UNED, Barcelona.
- Seminario Nacional de Investigadores de la FIMPES (01-2006) Competencias educativas, profesionales y laborales: un enfoque para el seguimiento de egresados en instituciones de nivel superior. México: FIMPES (Federación de instituciones mexicanas particulares de educación superior)
- Schejman A., Berdegú J. (2003) *Desarrollo territorial rural*. [en línea, citado el 2010-09-30] disponible en internet: <http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/desarrolloterritorial.pdf>
- Taylor J.; Bogdan R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Cap 1. México: Paidós, pp. 31-65.
- Vallés J. (1988) *Manual del educador social. Intervención en servicios sociales*, Editorial Pirámide, Madrid. Pp. 46
- Vázquez-Barquero A. (1988) *Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo*, Editorial pirámide, Madrid.
- Vázquez-Barquero A. (2000) *Desarrollo endógeno y globalización*. En *Revista Latinamericana de Estudios Urbano Regionales*, vol26, No.79. (EURE). [en línea, consultado 2010-09-22] disponible en internet: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/196/19607903.pdf>.
- Vázquez-Barquero A. (2009) *Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis*. En revista *Universitas* Vol1, No. 2. [en línea, consultado 2010-09-23] disponible en internet: [hdrnet.org/444/1/barquero\\_uf2.pdf](http://hdrnet.org/444/1/barquero_uf2.pdf), pp.11.
- Yhmoff J. (1979) *El municipio de san felipe del progreso a través del tiempo*, Biblioteca Enciclopédica del Estado de México, México.