

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ARAGÓN**

**PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO**

**T E S I S**

***“EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES  
EN EL DESARROLLO COMUNITARIO DEL MEDIO RURAL. EL  
CASO DE LA FUNDACIÓN LEÓN XIII IAP EN LOS ALTOS DE  
CHIAPAS.”***

**ALUMNOS**

**ARIEL DE LA O GALINDO  
RINNA TAPIA MADRID**

**ASESOR**

**MTRO. ÓSCAR JUAN ROMERO DELGADO**

**JUNIO, 2006**



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.

## DEDICATORIAS

**Ariel**

### **A mis padres Rosalio y Olivia**

Mis viejos adorados todo y más,  
mi corazón los abrigará siempre

### **A mi esposa Rinna**

Compañera incansable de fatigas  
y ahora colega de este esfuerzo conjunto,  
un beso que se haga eterno

### **A mis hijos Rodrigo y Rinnita**

Motivadores hermosos  
que inspiran cada paso que doy

### **A mis hermanas Lorena y Circe**

El hermano mayor las quiere  
y siempre estará con ustedes

### **A mis amigos y amigas**

A veces los amigos crecemos por separado, pero los consejos, los comentarios, las ideas,  
los chistes, los juegos, los sobrenombres, la trivialidad de la vida y la magia se quedan en  
mi memoria y alimentaran por siempre mi espíritu.

## DEDICATORIAS

### Rinna

#### A mis papás:

**Profr. Rafael Tapia Mendoza** porque contigo se llega a la eternidad, gracias por todo papá.

**Profra. Rina Madrid Pimentel** por ser el ejemplo de profesionalismo y amistad. Gracias por tu confianza mamá.

#### A mis hijos:

**Rodrigo Dante** gracias por ser mi compañerito de grandes batallas y enormes triunfos, porque tu me impulsaste a seguir adelante.

A la pequeña **Rinna** por llegar en el momento preciso a mi vida, por todo lo que me has brindado con tu sonrisa.

A mis hermanos **Roxana, Ricardo, Roberto.**

**Aidé, Valeria, Regina y Carlos** mis queridos sobrinos.

A mis queridas **amigas y amigos** que han estado en el momento adecuado brindándome su experiencia, consejos y apoyo. Por su fe en mi.

**Ariel** porque en equipo podemos realizar todo lo que se presente.

Muy en especial a la **Lic. María Luisa Calzada Sandoval, M.V.Z. Fernando Guadarrama y Maestro Óscar Juan Romero Delgado** por su apoyo, consejos y ánimos. **Gracias.**

## TÁCTICA Y ESTRATEGIA

Mi táctica es mirarte  
aprender como sos  
quererte como sos

mi táctica es hablarte  
y escucharte  
construir con palabras  
un puente indestructible

mi táctica es  
quedarme en tu recuerdo  
no se como ni sé  
con que pretexto  
pero quedarme en vos

mi táctica es ser franco  
y saber que sos franca  
y que no nos vendamos  
simulacros  
para que entre los dos  
no haya telón ni abismos

mi estrategia es  
en cambio  
más profunda y más simple

mi estrategia es  
que un día cualquiera  
no sé como ni sé  
con que pretexto  
por fin me necesites.

**MARIO BENEDETTI**

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	
I Metodología	7
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Justificación	9
1.3 Hipótesis	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 General	13
1.4.2 Particulares	13
II La relación del Estado con las Organizaciones No Gubernamentales	14
2.1 Generalidades del Estado	14
2.1.1 Estado de bienestar	14
2.1.2 Estado liberal	18
2.1.3 El Impacto en el entorno sobre las ONG	21
2.2 Generalidades sobre las Organizaciones No Gubernamentales	23
2.2.1 Orígenes	23
2.2.2 El caso terminológico y la proliferación de definiciones	28
2.2.3 Las ONG en función de características estructurales y su clasificación.	31
2.2.4 Las ONG como organizaciones de la Sociedad Civil	38
III El Desarrollo Comunitario	46
3.1.1 La comunidad	46
3.1.2 Antecedentes del desarrollo de la comunidad	47
3.1.3 Diferenciación de conceptos	53
3.1.4 Modelos de desarrollo en México	59
3.1.5 Modelos de Intervención	73
IV El caso de la Fundación León XIII en Los Altos de Chiapas	88
4.1 Contexto sociopolítico y fisiográfico de Los Altos de Chiapas	88
4.2 Orígenes de la Fundación en Chiapas	101
4.3 Estructura y Objetivos de la Fundación	129
4.4 Programas y Proyectos	133
4.5 Modelo de desarrollo comunitario	135
4.6 Impacto de los programas y proyectos	137
Conclusiones y recomendaciones	169
Bibliografía	173

## ***Introducción***

Hablar en la actualidad de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y desarrollo comunitario pareciera ser un tema de moda; sin embargo habría que destacar la necesidad de profundizar en ambos temas y en el planteamiento que en sí mismo llevan.

Las actuales condiciones de pobreza, el aumento de las demandas sociales y el retiro del Estado en la promoción del desarrollo, están llevando a la sociedad civil agrupada en ONG a la búsqueda de opciones que den respuesta a ello.

Así, se presenta esta investigación como un intento para señalar el actual rol de las ONG como promotoras del desarrollo comunitario rural, a partir de un análisis descriptivo de los cambios que desde los años ochentas se han acelerado en nuestro país posicionando su papel como nuevos actores en el contexto nacional.

Ante esta situación, nos propusimos abordar el tema de las ONG y el desarrollo comunitario desde la perspectiva del planificador agropecuario. Y qué mejor caso que el de la Fundación León XIII IAP, institución que conocemos desde hace varios años.

La tesis se organizo en cuatro capítulos. El primero citará los aspectos metodológicos en donde se abordaran los siguientes temas: el planteamiento del problema, la justificación, la hipótesis y los objetivos.

El capítulo II está integrado por dos grandes apartados. El primero analizara la evolución de las variables que han definido a las sociedades occidentales a partir de la segunda guerra mundial.

Para ello se explicarán las características del Estado Liberal, Estado de Bienestar y su impacto sobre el entorno de las ONG, aunque se trata de etiquetas que no nos limitan a considerar los aspectos político-institucionales; sino que también nos sirven para definir las características económicas y sociales de cada momento.

En segundo lugar se explican los orígenes de las ONG, sus definiciones, las ONG como sociedad civil y además se intentará encontrar vínculos de causalidad entre el Estado y las ONG en un contexto de evolución.

En el capítulo III, que junto con el anterior constituye el marco teórico, se explica de forma amplia y sencilla que se entiende por desarrollo comunitario; se hace un relato histórico de los modelos de desarrollo que México ha adoptado a partir de 1940 hasta nuestros días. También se analizarán los modelos de intervención para el desarrollo de la comunidad que llevan a cabo las ONG que en general, responden fundamentalmente a conceptos preestablecidos conscientes o no, sobre la manera o perspectiva que se tiene acerca del objeto de trabajo. Por lo que resulta importante identificar al menos los tipos genéricos de intervención que se han señalado por diversos estudiosos y analistas.

Por último, en el capítulo IV se estudia el caso de la Fundación León XIII como promotora del desarrollo comunitario en la región de Los Altos de Chiapas. Analizándose su contexto físico, social, económico, político y religioso. Asimismo, se describe el origen, la estructura, los programas y proyectos de la Fundación León XIII que realizan en la zona. Se trata de evaluar el modelo de desarrollo comunitario aplicado por la Fundación y así conocer los beneficios de sus acciones en las comunidades.



# Capítulo I. Metodología

## 1.1 Planteamiento del Problema

La creciente actividad de las Organizaciones No Gubernamentales comienza a tener evidencias en la atención de prácticamente todos los rubros sociales: salud, educación, ecología, comunicación, ciencia y tecnología, arte y cultura, derechos humanos, democracia y desarrollo comunitario. Las ONG trabajan con diversos acercamientos y perspectivas desde la asistencia tradicional hasta la promoción del desarrollo. Lo indudable es que éstas son instancias independientes del Estado y de los partidos políticos, que están atendiendo necesidades no cubiertas por las instituciones gubernamentales.

Estas organizaciones se encuentran trabajando en contextos de fuertes dolores y agravios sociales, producto de una desconexión entre el sector institucional público y la sociedad civil que han creado un “vacío” que está siendo ocupado por gran número de organizaciones de la sociedad civil. Muchas de estas ONG aparecen a la sombra de la iglesia católica, creándose instancias de colaboración y acción con diversos sectores, como son: el campesino, el indígena, el obrero, el popular, etc.

El trabajo de estas agrupaciones va desde lugares en que el agua es muy escasa, en los que el campo ha dejado de tener apoyo gubernamental para la producción y los cultivos tradicionales no dan suficientes ingresos para mantener a la familia; y en los que un alto porcentaje de jóvenes, hombres adultos y a veces familias enteras, han tenido que emigrar a las capitales de los estados, a la ciudad de México o a los Estados Unidos, para completar el ingreso familiar.

Esto tiene diversas consecuencias en las localidades. Por un lado, las mujeres tienen que asumir un rol más protagónico que antes, los hombres envían remesas que ayudan al presupuesto familiar; y por otro, el campo se desruraliza completando un círculo vicioso: altos subsidios al campo en Estados Unidos, migración, mexicanos trabajando en campos de la Unión Americana con salarios bajos. Cuando los hombres que regresan traen nuevos aspectos culturales, a veces el consumismo, a veces enfermedades como el Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA), pero quieren seguir siendo considerados como integrantes de las comunidades con derechos y obligaciones.

Subsisten en ocasiones las prácticas de dependencia, clientelismo y corporativismo, fuertemente arraigadas a donaciones paternalistas. En los lugares en los que estas formas de relaciones sociales simbólicas ya no existen se debe a un largo y arduo trabajo frente a ellas, que permanecen como inercias y tentaciones para la acción social pública.

En el medio rural el extensionismo por cuenta del Estado, en todas sus variantes de desarrollo comunitario, prácticamente ha desaparecido de las comunidades y los planes y programas gubernamentales han mostrado su ineficacia para promover procesos auténticos y significativos del desarrollo rural. Los espacios que con la ayuda a esas fallas, así como las políticas de ajuste y reducción de los programas sociales implementados en los años ochentas, han sido ocupados por partidos políticos y organizaciones campesinas independientes y no independientes, y cada vez más frecuentemente por ONG envueltos en la promoción de la educación popular: método y estrategia para favorecer la participación de la población campesina y así procurar el logro de autonomía, autoridad, control y poder de estas poblaciones. (Muro, P. 1992)

Las experiencias descritas deben situarse en el campo de las tensiones entre la promoción del desarrollo sustentable, la promoción de la educación popular, la promoción de los derechos humanos, la promoción del desarrollo comunitario y la creciente capacidad autogestiva de grupos, comunidades y organizaciones sociales.

Dentro de este contexto, cada vez se espera más de las ONG. Se espera que asuman algunas de las funciones que anteriormente realizaba el Estado, también funciones que por lo general realizaban organizaciones comerciales, todo en nombre de un desarrollo más sostenible, más participativo y más eficiente. (Farrington y Bebbington, 1993).

Sin embargo, las organizaciones presentan debilidades en cuanto a su sustentabilidad financiera, su identidad, el resultado de sus programas y su desarrollo institucional. Este nuevo contexto en sí mismo, así como el cambio en las ideas sobre el desarrollo, presenta desafíos a las ONG que trabajan en la promoción del desarrollo comunitario en el medio rural

Como se puede ver, el mundo de las ONG es hoy en día sorprendente por el impulso que están adquiriendo y por la incertidumbre sobre su futuro.

## **1.2 Justificación**

En 1982, la drástica caída de los precios del petróleo originó la crisis de la deuda que llevó al país a una severa recesión económica. En ese año se vieron limitaciones macroeconómicas sin precedentes en los últimos cincuenta años, lo cual ocasionó restricciones y casi se prohibió la aplicación de subsidios. Bajo estas nuevas condiciones macroeconómicas, el gobierno mexicano redujo el gasto social considerablemente en aras de disminuir el déficit público. (Székely, M. 1992)

En un contexto caracterizado por una creciente inflación, la devaluación del tipo de cambio y contracciones del Producto Interno Bruto (PIB), causó que la prioridad de la política pública para estabilizar la economía desmantelara el sistema de subsidios y que la política social pasara a segundo plano.

Lejos de considerarla como un motor de crecimiento, se le veía como una amenaza a la estabilidad por sus efectos sobre el déficit público.

Ante esta nueva realidad, la sociedad civil se comienza a reorganizar en ONG para dar respuesta y alternativas a los grandes eventos trascendentes del quehacer público nacional.

En este contexto, las ONG viven un auge, que aparte de los efectos macroeconómicos, también se ha impulsado por la reacción ciudadana en los terremotos de 1985 en la Ciudad de México, el apoyo de medios independientes de comunicación, el mayor interés de Fundaciones extranjeras en México y la coyuntura electoral de 1988.

En los noventa las ONG han empezado a agruparse en redes y coordinadoras que están adquiriendo una gran presencia nacional, como reacción a la necesidad de optimizar su trabajo y participación. Han surgido por áreas temáticas o por coyunturas para dar respuesta a eventos trascendentes del quehacer público nacional: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la miscelánea fiscal, el levantamiento indígena en Chiapas, la demanda de la limpieza electoral y las violaciones a los derechos humanos.

En México existen varios miles de ONG, muchas de ellas constituidas legalmente como Fundaciones o Asociaciones Civiles y otras careciendo de personalidad jurídica, pero que se organizan como grupos de base.

Para cuantificarlas encontramos varias fuentes de información: a) La Secretaría de Gobernación tiene registradas 1,300; b) la Secretaría de Hacienda y Crédito Público consigna a 2,500 organizaciones legalmente constituidas y autorizadas para emitir recibos deducibles de impuestos; d) El Centro Mexicano para la Filantropía tiene identificadas 3,300; y e) el Gobierno del Distrito Federal señala la existencia de 5,076 organizaciones en todo el país. (Centro Mexicano de Filantropía, 2001)

Siguiendo la base de datos “sistema de información sobre las organizaciones de la sociedad civil” (sios) del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL), para el año 2000 en México existían 3 mil 855 organizaciones de la sociedad civil.

En México no se sabe con exactitud cuántos recursos manejan, cuánto personal remunerado se tiene, ni el impacto de programas y proyectos en la población que atienden. Se carece de investigaciones que diagnostiquen y evalúen su papel como nuevos actores en el contexto nacional.

“Según un estudio comparativo del sector no lucrativo coordinado desde la Universidad norteamericana John Hopkins, donde participaron en la fase inicial 22 países pertenecientes a los cinco continentes se obtuvo la siguiente información:

- Este sector no lucrativo es en todo el mundo una fuerza económica mucho más importante de lo que comúnmente se cree. Si formara una economía nacional independiente, sería la octava economía del mundo, por delante de países tales como Brasil, Rusia, Canadá, España y México.” (García, M. 2002: p. 71)

Analizar su entorno deberá servir para entender por qué estas organizaciones han adquirido un mayor protagonismo, cuáles son sus contribuciones, sus enfoques, sus debilidades y sus fortalezas.

Por ello, el caso de la Fundación León XIII es importante debido que es una organización no lucrativa constituida legalmente como una Institución de Asistencia Privada. Lleva nueve años de trabajo continuo en Chiapas; posee infraestructura humana y física en la región de Los Altos de Chiapas; así como oficinas centrales en la Ciudad de México. La población que atiende es poco más de 10,000 personas, todas indígenas. Integra programas de desarrollo rural y comunitario, pertenece a una red de organizaciones no gubernamentales en Chiapas. Asimismo, sus miembros están interesados en participar en el proyecto de investigación.

### **1.3 Hipótesis**

El papel que desempeñan las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo comunitario de medio rural, es el de un agente externo que busca detonar cambios en la población rural desde diferentes enfoques como; asistencia social, educativo participativo o transformador. Para el caso de la FLXIII en Los Altos de Chiapas, su papel como agente externo creativo ha sido de facilitador que anima, capacita y otorga financiamiento de proyectos de desarrollo a grupos y comunidades mediante una técnica social participativa de organización y desarrollo basada en el conocimiento científico de lo social y la participación activa de la comunidad. Con ello, la FLXIII mejora el nivel de vida de los grupos y comunidades que atiende. Asimismo, abre las puertas para que las políticas públicas y las intervenciones de cooperación al desarrollo puedan ser influidas por la experiencia de trabajo de la Fundación.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Conocer el papel que tienen las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al desarrollo comunitario del medio rural, en específico, el caso de la Fundación León XIII IAP en Los Altos de Chiapas; con el fin de valorar el impacto de sus proyectos y programas en las comunidades que atiende.

### **1.4.2 Objetivos particulares**

- Conocer la evolución de las ONG y su relación con la sociedad civil y el Estado mexicano.
- Describir los modelos de desarrollo comunitario que aplican las ONG
- Describir el modelo de desarrollo comunitario de la Fundación León XIII en los Altos de Chiapas.
- Evaluar el impacto de los programas y proyectos de la Fundación León XIII IAP en la región de Los Altos de Chiapas.

## **Capítulo II. La relación del Estado con las Organizaciones No Gubernamentales.**

### **2.1 Generalidades del Estado**

Después de siglos de evoluciones en los diferentes pueblos, la vida política ha venido a concretarse en la institución que llamamos Estado. La denominación que viene de la época del Renacimiento italiano, en siglo XVI, y ha sido aceptada por todos los pueblos civilizados.

De acuerdo con González Uribe (1986:19-20): “El Estado Moderno es una organización muy amplia y compleja”. A la mera sociedad civil le añade el elemento de la autoridad o poder público y el del orden jurídico positivo, creado y sostenido por él.

La sociedad estaría desarticulada y débil, sujeta a cualquier viento de pasión personalista o capricho de algún jefe popular; si el Estado no viniera a darle cohesión y orden. El Estado es, pues, algo necesario y que, en principio, está enteramente justificado. El Estado es algo más amplio que el mero gobierno. El gobierno es una parte del Estado, pero no es todo. Aunque muchas veces los gobernantes pretendan identificarse con el Estado, esto no se justifica, porque también son parte integrante del Estado los ciudadanos. El Estado no es un monopolio del gobierno. Es un binomio gobierno-pueblo.(González *op cit*)

#### **2.1.1 Estado de Bienestar**

Los contenidos de las actuaciones del Estado de Bienestar se pueden concretar en su vocación de prestación de servicios e interventor. El Estado desborda sus objetivos garantías, aunque no los olvida, y pasa a desarrollar un rol mas activo en la configuración de un determinado tipo de sociedad.



Un tipo de sociedad que, además, toma forma a partir de la voluntad pacificadora y estandarizadora del Estado de Bienestar.

Es decir, la vocación interventora mencionada anteriormente se manifiesta a partir de unas políticas con un fuerte contenido redistributivo y universalizador. ( Brugué. *op. cit.*)

Resumiendo, las características de los contenidos de las políticas del Estado de Bienestar son el intervencionismo económico, la dimensión redistributiva. Estos contenidos se traducen en un período de crecimiento económico de mayor homogeneidad social y de consenso político-ideológico.

La vocación interventora y prestacional del Estado de Bienestar trata, en primer lugar, de utilizar la acción estatal para promover una sociedad más homogénea y, por lo tanto, pacificada; el Estado de Bienestar domestica el conflicto social liberal. Y, por otro lado, trata de diseñar unas políticas que redistribuyan recursos a las clases menos favorecidas y, así consoliden la masificación del consumo que garantice el crecimiento económico sostenido.

Durante el periodo 1940 a 1970 se estructuró en escala mundial un modelo de acumulación conocido como fordista, basado en la producción en masa de mercancías estandarizadas, la hegemonía económica y política de Estados Unidos, la fuerte injerencia del Estado en la gestión productiva y social, que se conoció como Estado de Bienestar.

El modelo de acumulación se caracterizó por ser masivo e incluyente, por incorporar a la actividad productiva a amplias masas de campesinos y obreros, situación que se deriva de varios factores, entre ellos las características técnicas del proceso productivo, el ciclo expansivo del capital, así como la importancia de la agricultura en el proceso de industrialización.( Rubio, 2000)

En ese marco, la agricultura en general desempeñaba un papel esencial en el desarrollo de la industrialización, no sólo por su aporte de materias primas, sino por la inserción alimentaria de la rama (Rubio, *op cit*). De esta suerte los campesinos se integraban como productores y los obreros como consumidores de los bienes industriales, además de fuerza de trabajo, formando un modelo incluyente y expansivo que emergió como resultado de una contienda en la cual las clases explotadas alcanzaron un lugar productivo.

En este modelo de industrialización, el Estado necesitaba un sector agrícola dinámico que produjera una mayor oferta de alimentos y materias primas para suplir la demanda interna. Asimismo, se esperaba que generara capital y divisas o que al menos permitieran ahorrar estas últimas. El papel del Estado era alcanzar la “modernización” de la producción agrícola, aumentando su productividad, facilitando el acceso a la tierra a los pobladores campesinos y asalariados pobres, lo cual, finalmente, se convirtió en un eje de conflictos y no logró la eficiencia productiva y económica esperada. Se desarrolla también, en casi todos los países de Latinoamérica, una amplia institucionalidad agrícola para poder enfrentar las muchas limitaciones que tenía la agricultura en la región. Es así como se crea un gran aparato institucional, entendido como un gran crecimiento de entidades públicas con un amplio número de personal dedicado a atender los requerimientos relacionados con la producción, la investigación, la asistencia técnica, el crédito, la comercialización y la distribución de la tierra.

Esta fuerte presencia del Estado en los proyectos productivos y en los grandes planes de desarrollo, en especial el apoyo de la agricultura a través de los subsidios, marca comportamientos económicos, tanto de la agricultura empresarial, como en la de subsistencia, en términos de dependencia del Estado y de demanda de atención y apoyo a toda la actividad productiva del sector. (Pérez y Farh, 2002)

Vale la pena destacar que los beneficios del Estado de Bienestar, se concentran en los productores grandes y parcialmente en los medianos, lo cual contribuyó a profundizar la heterogeneidad estructural y aumentar los índices de pobreza rural, en vez de generar el cambio hacia la redistribución equitativa de los recursos. La economía campesina, de gran importancia en México, aunque fue objeto de varios programas de desarrollo rural, no obtuvo los resultados esperados y los ejemplos exitosos son escasos. Un elemento que es importante señalar es el deterioro generalizado de los recursos naturales y los efectos negativos ambientales debido al desarrollo de las actividades productivas agrícolas, principalmente por el uso intensivo de maquinaria y agroquímicos. Pero también el insuficiente acceso a la tierra, la mínima extensión de las explotaciones agropecuarias y las condiciones de pobreza de la población rural tuvieron un impacto negativo en los recursos naturales.(op cit,2002)

A principios de los años setenta el modelo fordista de acumulación entró en decadencia, con lo cual se deterioró también el sistema de fuerzas que había imperado a escala mundial: el declive de Estados Unidos como potencia hegemónica mundial, el surgimiento de Japón como el principal acreedor del orbe y de Alemania como eje del sistema económico europeo, cambiaron la correlación de fuerzas y configuraron una etapa de inestabilidad económica y financiera. El Estado de Bienestar entra en crisis, al debilitarse los marcos en los cuales se sustentaba, a la vez que declinó la concepción keynesiana del desarrollo económico.

Asimismo, los líderes políticos Margaret Thatcher y Ronald Reagan promueven las tesis que los mercados financieros siempre son eficientes y constituyen la única esperanza de la humanidad para alcanzar el progreso social y económico.

Ahora, el mercado internacional se convirtió en el plano relevante para la realización del capital y empezó a surgir en el continente americano un nuevo modelo de acumulación conocido como “*concentrador-excluyente*”.<sup>1</sup> En consecuencia, el énfasis se traslada de los contenidos interventores a los procesos privatizadores, apuntándose un cierto retorno a las premisas liberales o *neoliberales*.

### **2.1.2 Estado Liberal**

Durante el siglo XIX se creía que la vida económica podía ser afectada de forma decreciente por la influencia política. La doctrina del *laissez-faire* (dejar hacer) inspiraba confianza necesaria para el despliegue de un modelo de capitalismo competitivo, en el cual el Estado se limitaba a intervenir en los grandes temas de orden público, defensa o administración de la justicia. La democracia liberal y el capitalismo competitivo parecían proporcionar las bases de un modelo de desarrollo que se traduciría en procesos de masificación de la producción, en dinámicas cíclicas de crecimiento económico y en la consolidación de una estructura social segmentada a partir de clases diferenciadas y antagónicas. (Brugué, Q. 2002)

En términos de contenido, por lo tanto, la acción del estado liberal quedaba claramente apremiada en el establecimiento de unas reglas del juego (administración de justicia) y de unas condiciones de orden (policía y defensa) que facilitasen los intercambios libres y pacíficos en el mercado.

---

<sup>1</sup> El modelo de acumulación *concentrador-excluyente*: “ las grandes empresas, en su mayoría trasnacionales, destinaron su producción al exterior a una demanda selecta dentro de los países, dejando el abastecimiento de las clases bajas a pequeñas empresas que no inciden en las pautas globales de la acumulación. En este sentido, el consumo de la clase trabajadora quedó excluido, por lo que se dejó de considerar a los trabajadores como factor de la demanda, convirtiéndose únicamente en un costo de producción” (Rubio, 2000 *op cit*:268 )

Este modelo de actuación fue eminentemente procedimental, donde lo más importante es el control y el seguimiento de las reglas. No es necesario remarcar que el contenido y la forma de las políticas presentan una relación estrecha:

Las regulaciones legales y el control sobre su observación son, evidentemente, el mejor método para garantizar el mantenimiento de unas determinadas reglas del juego ( Brugué, 2002).

Pero el modelo liberal contenía algunas contradicciones internas que acabaron convirtiéndose en el origen de su propia superación. Por un lado el capitalismo competitivo generaba graves tensiones sociales, ya que fomentaba la distancia entre aquellas clases que –utilizando los términos marxistas-- ostentaban la propiedad de los medios de producción y aquéllas que sólo disponían de su fuerza de trabajo.

Por otro lado, la economía también sufría graves y crecientes dificultades. El capitalismo competitivo había revolucionado el mundo de la producción, incorporando mecanismos como la fabricación en cadena o la mecanización de ciertos procesos que permitían su masificación. Pero este proceso de masificación de la producción no venía acompañado de un proceso de masificación de la demanda, ya que el bajo nivel salarial y la falta de servicios públicos disipaban las posibilidades de consumo de las clases asalariadas.

Así pues, las propias dinámicas sociales y económicas que daban sentido al Estado Liberal, acabaron facilitando su desaparición. La autorregulación económica y el estado mínimo empezaron a perder su posición dominante durante la segunda década del siglo XX.

Acabada la Primera Guerra Mundial, un autor tan influyente como John M. Keynes<sup>2</sup> ya anunciaba el fin de la etapa, proclamando que el nacimiento de nuevas circunstancias había dejado sin sentido la política económica inhibida de períodos anteriores.

El estricto individualismo del liberalismo clásico tenía que ser sustituido por una dirección consciente; es decir, por una intervención estatal que garantizase unos mínimos de estabilidad social y que mantuviese el sistema económico funcionando correctamente. ( Brugué, *op. cit.*)

Pero, ¿qué pasa con la aplicación de un Estado Liberal en el medio rural?. El Estado deja de jugar un papel activo en la producción y comercialización y se busca un proceso amplio de privatización de la economía, que se advierte en la venta de agroindustrias y empresas del estado. La agricultura se convierte en un sector más de la economía y pierde tratamientos preferentes que había tenido durante el Estado de Bienestar. El apoyo al sector rural se localiza más en un papel de mercados externos y en la búsqueda de acuerdos comerciales y, cuando hay recursos, en infraestructura que permita la articulación de la producción a los mercados, tales como caminos, riego y electricidad. La economía campesina no recibe una atención especial y ello contribuye a agudizar los problemas de pobreza rural.

---

<sup>2</sup> John Maynard Keynes fue uno de los principales innovadores intelectuales y sin duda el economista más importante de la primera mitad del siglo XX. Nació en Cambridge el 5 de junio de 1883 y murió en Tilton (Sussex) el 21 de abril de 1946. En 1936 publicó la más importante de sus obras, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, en la que sostuvo fundamentalmente que el paro era resultado de la caída de la demanda efectiva, por lo que para lograr el pleno empleo era preciso reactivar el sistema económico con inversión pública, y de ahí a la herejía: no había nada automático en el mecanismo del mercado que mantuviera la economía en pleno empleo.

El retiro del Estado de los programas y proyectos de desarrollo rural, genera la aparición de nuevos actores, ONG promotoras del desarrollo, y una mayor presencia de ONG con financiamientos internacionales, con el fin de suplir las acciones públicas en materias sociales y productivas.

### **2.1.3 El impacto en el entorno sobre las ONG**

Queda claro que el rol del Estado no es lo mismo en uno u otro caso para los neoliberales, el Estado se identifica con el uso de autoridad destinado a garantizar el orden social y las relaciones de su competencia entre sus miembros. Todo el mundo ha de ser capaz de procurarse su propio bienestar, y quien no lo sea ha de asumir la responsabilidad de su fracaso. ( Brugué, *op. cit.*)

La autoridad pública ha de servir para controlar aquellos que al quedar excluidos pueden amenazar el orden social, pero no para proveer los bienes que no han sido capaces de obtener en el mercado. Para los socialdemócratas, los poderes públicos deben definir el bienestar colectivo.

Aceptan proveer desde diferentes instancias, pero marcan que el Estado ha de dirigir y coordinar el proceso desde la esfera pública. Los mecanismos de mercado competitivo no siempre producen situaciones socialmente satisfactorias y, por lo tanto, el Estado ha de garantizar con su intervención que se llegue al óptimo colectivo.

**Cuadro 1. Relación entre el entorno y las ONG**

<b>Ambitos</b>	<b>Estado Liberal</b>	<b>Estado de Bienestar</b>	<b>Crisis del Estado de Bienestar o Neoliberalismo</b>
Económico	Libre cambio, no intervención, ONG asistenciales	Política de demanda, intervención de ONG superficial	Política de oferta, acumulación y concentración de capital, reducir la intervención, ONG como alternativa
Productivo	Taylorismo, burocracia-legal, ONG como agentes externos	Fordismo, teconoburocracia, ONG como agentes externos	Postfordismo, flexibilidad, pluralismo, ONG como fórmula de prestación de servicios.
Social	Sociedad polarizada, conflicto abierto, ONG caritativas y filantrópicas	Sociedad homogénea, "paz social", ONG reducidas	Sociedad fragmentada y dualizada, nuevos conflictos. ONG con novedosas soluciones.
Político	Liberalismo, primacía sociedad civil, ONG como manifestaciones espontáneas	Socialdemocracia, primacía del Estado. ONG reducidas	Desregulación y desmonopolización, redefinición de la frontera pública y privada ¿Nuevo papel de las ONG?

Fuente: Elaboración propia con datos de Brugué, Q.,2002

En un momento dominado por la inhibición del Estado, es lógico que las ONG asuman un papel asistencial destinado a amortiguar las tensiones sociales que pueda generar el llamado capitalismo salvaje de finales del siglo XIX y principios del siglo XX. No obstante, la administración pública liberal, caracterizada por su reducido tamaño y por su función de política administrativa, no contempla ningún tipo de relación con el exterior. Se preocupa exclusivamente del cumplimiento de una serie de preceptos normativos y cualquier referencia le es ajena.

En la columna del "Estado de Bienestar" algunos autores como Brugué, ven al Estado como un pacto entre gobernantes y gobernados: los primeros ofrecen servicios y eficiencia, mientras que los segundos prometen pasividad y dejar hacer. En esta pasividad y este dejar hacer, las ONG pierden sentido.



En la última columna nos introduce a las discusiones actuales sobre la proliferación de ONG y nos ofrece algunas claves para interpretar esta situación.

- a) En primer lugar, la casi generalizada voluntad política de reducir el Estado que domina el escenario occidental desde principios de los años ochentas, comporta un retorno de la sociedad civil y por lo tanto, una nueva relevancia para sus organizaciones.
- b) En segundo lugar, la fragmentación de las demandas y las necesidades sociales y las críticas a la administración burocrática revitalizan la funcionalidad de las ONG que se nos presentan como más flexibles, más baratas, más cercanas a los problemas, más sensibles a las demandas ciudadanas, más abiertas a lo cambiante de la sociedad actual y, también, con más capacidad de adaptarse a la rapidez en que se está cambiando.

## **2.2 Generalidades sobre las Organizaciones No Gubernamentales**

### **2.2.1 Orígenes**

El antecedente más remoto de las ONG en México se establece a partir de la Colonia. En aquel período se fueron organizando instituciones que operaron con relativa independencia de los poderes gubernamentales, mismas que pueden considerarse antecedentes remotos de las actuales ONG.

Tal es el caso de las Fundaciones de los misioneros franciscanos, dominicos, agustinos y jesuitas, y de instituciones tan características como los “hospitales”<sup>3</sup> de Don Vasco de Quiroga en los actuales Distrito Federal y el Estado de Michoacán en 1537; la fundación del Hospital de Convalecientes y desamparados hecha por el laico Bernardino Álvarez, en 1537.

---

<sup>3</sup> Hospitales del Siglo XVI. Prácticamente no hubo un concepto de seguridad social o de asistencia en el período colonial. Según Vicente Riva Palacio, la Corona actuaba sobre los hechos consumados y el alcance de la justicia no era el adecuado. Sin embargo, se establecieron obras de beneficencia encargadas del cuidado de los indios. La de mayor alcance fue la hospitalaria. CEMEFI. *Perfil de las Fundaciones en México*. Centro Mexicano de Filantropía CHA. México, 1995 p.35

La fundación de colegios jesuitas para la enseñanza media superior en 1572; la fundación antecedente del actual Hospital de la Mujer, hecha en 1582 por el Dr. Pedro López; y especialmente, la fundación en 1732 del Colegio de las Vizcaínas hecha por un conjunto de laicos vascos, independientemente del poder eclesiástico, así como la fundación de la institución antecedente del actual Monte de Piedad.

No hubo un concepto de asistencia y seguridad social en el período Colonial. Las obras de beneficencia tuvieron mayor profusión en el siglo XVI y fueron aminorando en los siglos XVII y XVIII, aunque en estos últimos se fueron especializando los establecimientos de beneficencia. En aquellos períodos el hospital fue la figura más importante; no existía la división entre beneficencia pública y privada, como existe hoy en día. Cuando era obra de los benefactores, estos la encomendaban a las órdenes religiosas y pedían el patronato real o regio, que les permitía compartir con la Corona los gastos de los hospitales a partir de la reducción de impuestos.

Durante el período de la conquista, el cuidado de los indios quedó a cargo de los encomenderos, de modo que no requerían de instituciones de asistencia o previsión social. Ya en el período virreinal se apoyó a la creación de cooperativas y mutualidades de artesanos y agricultores, de las que estaban excluidos los esclavos y los encomendados, hacia finales del siglo XVIII; éstas se fueron perfeccionando.

En la Nueva España destacan, entre los sistemas asistenciales, las cajas de comunidades indígenas<sup>4</sup>, de origen netamente prehispánico y las cofradías<sup>5</sup> que organizan socialmente los gremios de trabajadores artesanales e industriales. La asistencia y previsión en las Colonias se sustentó en estas dos instituciones, pilares que se fortalecieron en la medida en que la encomienda, el rescate y la esclavitud fueron perdiendo fuerza.

En la época de la Reforma, una vez que Benito Juárez recuperó el poder, y posteriormente Lerdo de Tejada quien le sucedió, la beneficencia pública observó un relativo crecimiento en asilos y hospicios. Una de las fuentes para la obtención de recursos fue la Lotería Nacional, establecida en mayo de 1861. Sin embargo, hacia 1873 existían 32 Loterías, que también se dedicaban a la captación de recursos para la beneficencia privada. Del monto total de la Lotería, solamente el sobrante que resultara del mantenimiento de las escuelas de bellas artes y la agricultura, se destinaba a la beneficencia.

La beneficencia, dice González Navarro (1985), sólo debería satisfacer las necesidades medias.

“Con la Reforma disminuyó la creación de instituciones de beneficencia privada...” Los economistas habían considerado siempre a la caridad privada como el medio más eficaz de sustituir a la oficial, *pues el Estado no tenía obligación de ser filántropo, su misión se concretaba a procurar la manera de desarrollar sus propias facultades. La caridad pública solo debía intervenir en los infortunios inevitables; con lo cual el Estado se quitaría de encima ese enorme peso*” (González, 1985: 72)

---

<sup>4</sup> Las cajas de comunidades indígenas, también conocidas como Caja Censo, debido a las operaciones de préstamos que efectuaban, y que entonces eran conocidos como censos. Su finalidad fue la de formar un fondo común con los ahorros de los pueblos para atender sus propias necesidades, especialmente las de carácter municipal y las de culto religiosos; en una segunda instancia las de enseñanza, el cuidado y curación de enfermos. CEMEFI. *Perfil de las Fundaciones en México*. Centro Mexicano de Filantropía CHA. México, 1995 p.46

<sup>5</sup> Cofradías. La asistencia social, operada en forma institucional, tiene como único antecedente el mutualismo. Este fue generado, principalmente por el impulso religioso, teniendo como base un espíritu de sociabilidad. Esa asociación o mutualismo operó inicialmente en forma voluntaria. Su objetivo fue cubrir riesgos eventuales de la familia, asociándose para asistirse mutuamente entre grupos de vecinos o de personas vinculadas al mismo gremio. (*idem*, pág.45)

No obstante, no desaparecieron los actos privados de caridad ni la formación de asociaciones que, sin contar con instalaciones, constituyeron los inicios del voluntariado: hombres y mujeres que atendían enfermos, mendigos y presos.

Para el período de la Revolución mexicana las iniciativas sociales dieron paso a obras de tipo social. Entre éstas sobresalen la realización de Semanas Sociales, la fundación de Cajas de Ahorro Rurales (Método Raiffeisen), la creación del Secretariado Social Mexicano en 1923 que fue antecedente inmediato de diversas iniciativas sindicales, como el Frente Auténtico del Trabajo (FAT), del movimiento cooperativo y de obras sociales, y para 1929 la creación de Acción Católica Mexicana promotora de obras católicas para la educación y la acción social.

Para la segunda mitad del siglo XX y en el México moderno, se constituye el “Frente Mexicano Pro-Derechos Humanos” (1951) pionero de todos los posteriores: Movimiento Familiar Cristiano, fundado como obra filial y autónoma de la Acción Católica Mexicana, que fue asimismo fuente de numerosos organismos sociales, así como el Centro de Comunicación Social (CENECOS), fundado en 1964 y que llegó a convertirse en un lugar de encuentro de organismos de inspiración cristiana y otros de justa dimensión radical. Ese mismo año, se fundó el Centro Nacional de Ayuda de las Misiones Indígenas (CENAMI), pionera de numerosos organismos actuales de promoción indígena. La Fundación Mexicana de Desarrollo Rural, tuvo su antecedente en un organismo constituido en 1965; El Club de Avales promovido por la Unión de Empresarios Católicos. (*ibidem*: 42)

A mediados de los años ochenta, las ONG dedicadas a la educación popular se vieron inmersas en una crisis. Por un lado, la desaparición de las dictaduras militares y la recuperación de la democracia formal en países de Centro Y Sudamérica, y algunos intentos de apertura política en México apoyados por la sociedad civil.

Ha esto hay que agregar que para el caso de México con el sismo de 1985, la sociedad civil al ver la incapacidad del Estado para atender la emergencia provocó un aumento de ONG informales abocadas a los temas de emergencia por desastres naturales.

Por otro lado, con el aparente triunfo del neoliberalismo la concentración de la riqueza en unos pocos contrasta con la marginación y el empobrecimiento de la mayoría. En esta era neoliberal han permanecido espacios tradicionales de acción de las ONG, pero los acontecimientos sociales y políticos en el Mundo, tales como la retirada de paramilitares del poder, la caída del muro de Berlín y la recomposición del panorama político, han llevado a la mayoría de estas organizaciones a un período retransición y reorientación de su lugar y sus función en la sociedad.

La paulatina incorporación del concepto de desarrollo como eje orientador de trabajo del ONG tiende a cambiar la concepción en los métodos y metodología de trabajo. Sobre la base de la integralidad de los proyectos y participación activa de la gente se pretende diseñar diversas estrategias para encontrar modelos de desarrollo sostenibles, replicables, viables económica, social y ambientalmente.

Las ONG que conocemos actualmente en México y América Latina, se configuran a partir de los años sesenta y setenta. Surgen con un objetivo explícito de compromiso para el cambio social.

En el medio rural y los cinturones de miseria de las ciudades en expansión existieron diversas experiencias encaminadas al desarrollo, la educación, la organización de grupos campesinos o de colonos pobres; espacios de participación alternativa en la búsqueda de soluciones a sus múltiples carencias. Como antecedente del trabajo de estos nuevos grupos podemos señalar dos vertientes:

- 1) Los programas de “desarrollo de la comunidad” iniciados en los años cincuentas, se ubicaron dentro de una estrategia de promoción y desarrollo orientada a la conservación del orden social existente y cuyas prácticas de trabajo fueron correspondientes a las postuladas por el extensionismo. El proceso de desarrollo se concebía verticalmente, al pretender extender los conocimientos de un sistema más avanzado a otro menos avanzado e ignorar la lógica propia y el conocimiento empírico de los campesinos y los sectores populares.
- 2) La corriente “asistencial” que a través de la historia, se ha abocado a la prestación de servicios de salud, educación y alimentación a los pobres en forma altruista.

Si bien estos modelos han presentado limitaciones «al proponer soluciones para los problemas sociales enfrentados» muchos educadores y promotores se formaron y sensibilizaron bajo su cobijo, en el contacto con campesinos y pobladores pobres.

Cada vez se hizo más patente la necesidad de buscar alternativas junto con el pueblo para revertir su precaria situación. Más adelante ampliaremos la información sobre los enfoques y modelos de intervención comunitaria desarrollados a partir de la segunda mitad del siglo XX.

### **2.2.2 Terminología y definiciones**

Uno de los fenómenos característicos de nuestra época lo constituye la construcción de nuevas formas de organización, así como la recuperación de otras de no tan reciente hechura; pero que, bajo las cambiantes condiciones sociales, aparecen con un valor y significado renovados.

Se trata de agrupaciones no estatales y no capitalistas, circunstanciales y voluntarias que se hacen cargo de problemas sociales, producen riquezas no mercantiles, son creadoras y transmisoras de nuevos valores (Fantova, F;2001).

Por regla general se autogobiernan y actúan siempre como intermediarios entre los marginados y el poder, comportándose solidariamente con ellos y operando bajo cierta lógica “articulada” como compensadoras de lo que el Estado no provee.

A este tipo de agrupaciones se le ha llamado Organizaciones No Gubernamentales (ONG) <sup>6</sup> para subrayar la particular relación que estos grupos establecen con los gobiernos o también organismos civiles o de la sociedad civil, para señalarlos como formas organizativas específicas diferentes de los partidos políticos, los sindicatos, los grupos y organizaciones religiosas y de los clásicos movimientos sociales. (Fantova, *op cit*)

El concepto “organización no gubernamental” (ONG) nace en la Organización de las Naciones Unidas, en los años de posguerra, para catalogar a un grupo especial de participantes que no tenía representación oficial de sus países de origen, pero actuaban en algún organismo de ese espacio de concertación internacional.

En la *Carta de las Naciones Unidas*, capítulo X, faculta en el artículo 71 al Consejo Económico y Social para entablar relaciones con las ONG:

Art. 71. El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de competencia del Consejo.

---

<sup>6</sup> Algunos autores lo plantean como evolución; para el caso de las organizaciones no gubernamentales (ONG), se les puede caracterizar por el *área de interés*: de derechos humanos, ambientalistas, de promoción del desarrollo, de género, protección a la niñez, etcétera; por su *alcance geográfico*: local, regional, nacional o internacional; por su *tipo de actividad*: las ONG operativas que tienen como propósito diseñar e implementar proyectos, y las ONG de defensa que se proponen defender o promover una causa específica y buscar influir en las políticas públicas

Esta noción de las Naciones Unidas tenía en sus inicios una aceptación jurídica. Aceptación que queda plasmada en la definición que la resolución 288 (X) del 27 de febrero de 1950 hizo del término: toda organización internacional cuya constitución no sea consecuencia de un trato intergubernamental.

Junto con el carácter no gubernamental, la ONU precisó la necesidad de que estas organizaciones tuvieran carácter internacional para:

“(...) dar alguna voz a instituciones internacionales independientes de los gobiernos, para escuchar su consejo, siguiendo el espíritu de la primera frase de la Carta: Nosotros, los pueblos de las Naciones Unidas...” (Carpio Ortega.1994: 122).

En realidad cada uno de estos términos manifiesta la gran gama de dimensiones que contiene la emergencia de organizaciones que agrupan gente cuya característica común y más sobresaliente es que, o bien no se fían de los partidos políticos ni del Estado, o les parece que las acciones emprendidas por ellos son insuficientes para solucionar los principales problemas de la época.

Las ONG son así espacios colectivos que se definen por su actuar en función de ciertos objetivos a corto plazo. El carácter de la acción misma define el tipo de actores que como parte de ese proceso se forman. Al organizar prácticas mediante las cuales sus miembros pretenden defender sus intereses y expresar sus voluntades, las organizaciones civiles se convierten en espacios en los que se forman actores particulares a partir de esas luchas.



Las ONG se han caracterizado por promover valores sociales y universales como la *igualdad*, la *tolerancia*, los *derechos humanos*, la *democracia*...”Participan en la defensa de intereses colectivos de productores o consumidores, promueven la satisfacción de necesidades básicas (alimentación, salud, educación, vivienda, capacitación, etc.), por la vía de la asistencia, de las acciones filantrópicas o de la generación de proyectos de desarrollo.

Efectúan actividades de investigación, directa o indirectamente, al mejoramiento en las condiciones de vida de la población. Constituyen fondos financieros o fundaciones para el impulso de proyectos de asistencia, desarrollo y acciones cívicas. Defienden derechos laborales, humanos, ciudadanos en general fomentan la protección de la naturaleza. Luchan contra todo tipo de discriminación”. (Sandoval, 2003: p.21)

Las nuevas formas organizativas de la sociedad civil no son un medio para el logro de fines políticos o económicos, por ejemplo, sino que ellas son fines en sí mismas.

### **2.2.3 Características y clasificación de las ONG.**

Desde la última década del siglo XX han surgido diversas propuestas para clasificar a la ONG: por sectores, por tipos de asociaciones o agrupaciones, por su adscripción territorial, por su campo de acción, por generación; además de su clasificación a partir de cualquiera de las capas analíticas descritas en el apartado anterior. A continuación señalaremos algunas propuestas sobresalientes:

***Por las formas de asociacionismo:*** Las asociaciones civiles de ciudadanos son asociaciones libres cuyo fin es actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la solución de problemas de la sociedad y llenar los espacios vacíos de atención a las necesidades de la población dejadas o rezagadas por la acción del Estado y del mercado.

Estas a su vez pueden ser clasificadas en tres tipos: asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos ciudadanos; instituciones de asistencia privada; y organizaciones de promoción, desarrollo y servicios de la comunidad, más conocidas como ONG (Olvera, 2001).

Alberto J. Olvera propone una tipología básica de las distintas formas de asociacionismo civil: A) asociaciones de carácter económico-gremial; B) asociaciones políticas formales; C) asociaciones de matriz religiosa; D) asociaciones civiles; E) asociaciones de tipo cultural; F) asociaciones privadas de tipo deportivo y de recreo; G) asociaciones de tipo urbano-gremial; I) movimientos y asociaciones de comunidades indígenas (Olvera, 2001).

**Por el lugar donde se ubican.-** Estas pueden ser organizaciones rurales, urbanas, de cobertura regional, nacional y global.

**Por el tipo de participación:** democrática/conservadora, de izquierda/derecha/centro, de vinculación activa con otros sectores como el gobierno, los empresarios, los movimientos sociales.

**Por la esfera de acción:** Ésta está estrechamente ligada con el tipo de proyecto y objetivos que tiene la organización, así privilegia la estrategia de participación en el ámbito público y privado. Aunque cada vez más las organizaciones civiles, como son las ONG, se han dado cuenta que para impactar más eficientemente en el área privada, tienen que trabajar en lo público, por ejemplo en el diseño de políticas públicas para introducir una visión más integral de la realidad en los programas sociales, además de atraer recursos de gobierno.

**Por el área donde se desempeña primordialmente:** economía, política y sociocultural. Marcar los límites de cada una de estas áreas para varias organizaciones es complicado, ya que el desempeño de sus actividades tiene que ver con todas las áreas.

**Por la generación a la que pertenece:** En la primera generación pretenden resolver una necesidad temporal e inmediata; en el siguiente escalamiento es cuando centran su atención en la generación de autoestima y capacidad propia de los miembros de la comunidad; en la tercera generación parten de la idea de que no pueden beneficiar más allá de un número reducido de personas o poblaciones y que necesitan ligarse a un sistema nacional de apoyo, por lo que su objetivo es facilitar la creación de una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio; en la cuarta generación, el objetivo de las ONG es darle impulso a una masa crítica de iniciativas independientes y descentralizadas en apoyo a una visión social, es decir, tienen un carácter más integral las estrategias y de vinculación con otros actores (Sandoval, 2003).

Cada una de estas maneras de expresarse las ONG. No están exactamente separadas, se podrían obtener tantas clasificaciones como se ocurran.

La ONG, en cuanto a su capacidad organizacional o asociativa crea redes sociales, ya sea por afinidad con la causa, metodológica, territorial o de vinculación para su fortalecimiento.

Estas redes sociales deben tener cinco características: que sean *horizontales*, es decir no jerárquicas; *tolerantes*, que sean *abiertas* para que generen una ciudadanía dispuesta a trabajar por su comunidad; que *contagien*; y deben de *proponerse buenos fines* (Sandoval, que cita a Adela Cortina, teleconferencia desde España en la Ciudad de México, 22 de noviembre del 2001).

Para el caso de México como en otros países latinoamericanos, el papel de las ONG ha transitado de la protesta, hacia la proposición de políticas públicas alternativas y de transición a la democracia.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> En los años setenta y principios de los ochentas, el modelo dominante en los estados de la mayor parte de Latinoamérica era el de un Estado burocrático, autoritario y a menudo represivo, pero bastante intervencionista. Las ONG eran “Organizaciones reivindicativas”, organizaciones que se resistían al Estado y que existía para apoyar a los sectores populares bajo este modelo. A fines de los años ochentas y principio de

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), divide a las ONG en lucrativas y no lucrativas. Dentro de las Organizaciones No Lucrativas aparecen las Asociaciones de Autobeneficio (clubes sociales y deportivos, cámaras empresariales, colegios de profesionales, sindicatos y cooperativas); Asociaciones Religiosas, Partidos y Organizaciones Políticas; y las Instituciones de Beneficio a Terceros, divididas a su vez en a) Fundaciones (las que tienen patrimonio propio), b) Asociaciones Operativas (no tienen patrimonio propio), por ejemplo las que dan servicios de educación, salud, desarrollo, bienestar, culturales, cívicas c) Instituciones al Servicio del Sector a través de la promoción y fortalecimiento, investigación, procuración de fondos y otros.

Por su parte, el Foro de Apoyo Mutuo (FAM) “las clasifica en campesinas e indígenas, de comunicación, salud, educación, medio ambiente, género, vivienda, hábitat, grupos y proyectos específicos (niños, jóvenes, discapacitados, tercera edad, farmacodependencia, refugiados y cultura) y financiamiento” (Sandoval, A. *Op cit.:7*).

Siguiendo la base de datos “sistema de información sobre las organizaciones de la sociedad civil” (SIOS) del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL), para el año 2000 en México existían 3 mil 855 organizaciones de la sociedad civil<sup>8</sup>. La mayor proporción de organizaciones no lucrativas de ayuda a terceros se concentra en cinco entidades federativas (51% del total): 31% en el D.F., 8% en Coahuila, 5% en el Estado de México, 4% en Nuevo León y 3% en Jalisco.

---

los noventa algunas ONG comienzan transitar de la protesta a la propuesta como fue el caso en Bolivia donde el Gobierno tomó ideas de las ONG para diseñar la Ley de Participación Popular. Asimismo, se formularon los programas agrícolas de Chile y Colombia. ( Jutta Blauret y Simón Zadek, *et al.* 1999)

<sup>8</sup> Todas estas organizaciones fueron visitadas y entrevistadas por un equipo tripartito de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Foro de Apoyo Mutuo (FAM) y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

El mayor número de las registradas se fundaron entre 1981 y el 2000<sup>9</sup> con un promedio de vida de quince años. El 42% tiene su área de acción en el ámbito urbano, el 7% rural y el 44% en ambos. Con respecto al tipo de problemas o temas que atienden, más de la mitad se ocupa del desarrollo comunitario, seguido de la salud y la educación.

### 2.2.3.1 Ámbitos de Trabajo del ONG

Actualmente no existe ámbito social que no tenga la presencia de organismos no gubernamentales. A continuación se ofrece una visión sintética de los espacios sectores con los que trabajan estos organismos.

- a) **Campesinos e Indígenas.** De las primeras ONG que surgen en México una buena parte trabajan en el campo con grupos de campesinos e indígenas. De acuerdo con el directorio de indígenas y campesinos elaborado por el Foro de Apoyo Mutuo (FAM) en 1994 ubica 271 organizaciones con campesinos. Estas cifras son cercanas a las que determina Estudios Rurales y Asesoría. A.C. (ERA) que reconoce 342 organizaciones civiles de desarrollo rural<sup>10</sup>. El trabajo de las ONG era de impulsar organizaciones campesinas e indígenas para la defensa de los derechos humanos, recuperación de tierras, lucha contra los caiques. Después se va ampliando el tipo de actividades; generación de ingresos, con el impulso de cooperativas, proyectos de comercialización, educación informal con grupos de alfabetización, salud comunitaria, y ahora un acento muy fuerte en la preservación de los recursos naturales y la defensa de la identidad étnica en las comunidades indígenas. En este ámbitos podemos encontrar organismos no gubernamentales como: Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural. A.C. Pronatura A. C. Foro para el

---

<sup>9</sup> Antes de 1950 se fundó el 6% de las OSC, entre 1951 y 1980 el 16%, entre 1981 y 1990 el 27%, entre 1991 y el 2000 el 51% (INDESOL-Sios)

<sup>10</sup> Chapela Francisco. Perfil y propuestas de las Organizaciones Civiles de Desarrollo Rural en : El papel de las Organizaciones Civiles en la Promoción del Desarrollo Rural. Memorias del Foro realizado del 21 al 23 de octubre en la ciudad de Tepic, Nayarit. Universidad Autónoma de Nayarit y estudios Rurales y Asesoría. A.C.

Desarrollo Sustentable A. C. Fundación León XIII, IAP, Grupedsac, Bioplaneta A.C. Visión Mundial, Fondo para la Paz. entre otros.

- b) **Comunicación.** El Centro Nacional de Comunicación Social (CENCOS) es la institución pionera y la que proporciona las pautas para la creación y surgimiento de organizaciones que trabajan en el campo de la comunicación. CENCOS nace en 1964, un año después del Instituto Mexicano de la Comunidad (IMDEC) en Guadalajara, y dos años después del Frente Auténtico del Trabajo (FAT). Las tres pueden considerarse como las primeras organizaciones de tipo civil que inician un camino independiente de la lucha civil en México. Otras instituciones aparecen posteriormente como CICLA, ESQUEMAS, Información Sistemática, SIPRO y muchas más que lo largo del país mantienen una línea de información alternativa.
- c) **Derechos Humanos.** La Comisión Nacional de Derechos Humanos (1996) da cuenta de 376 organizaciones abocadas exclusivamente a la defensa de los derechos humanos. Estas organizaciones han ayudado a incorporar las demandas para la reforma del sistema judicial, carcelario, la profesionalización de la policía y democratización de la sociedad mexicana.
- d) **Salud.** De las primeras ONG de trabajo promocional en México las dedicadas a la salud son las que destacan. Sus aportes son: orientación hacia la medicina preventiva, la promoción de la medicina popular y alternativa, el impulso a formas de trabajo comunitarias, la capacitación de promotores de salud y la elaboración de materiales educativos.
- e) **Género.** Estudios e investigaciones sobre la mujer, el fortalecimiento y los logros de movimientos feministas y la Conferencia Mundial de la Mujer en 1975, celebrada en México, influyen para la creación de organismos que atienden a mujeres. En general, las ONG que

trabajan en favor de las mujeres en México- tanto las que actúan desde la perspectiva de género como las que atienden a grupos sociales vulnerables- llevan a cabo actividades en los siguientes campos: fortalecimiento de las organizaciones de mujeres, cambio en la condición de la mujer, defensa a víctimas de la violencia de género, mejoramiento de las condiciones de salud y combate a la pobreza a través de acciones para mejorar la vivienda, el acceso y generación de ingresos (Foro de Apoyo Mutuo, 1997;49)

- f) **Vivienda y Hábitat.** Las ONG que participan en este sector han establecido con el movimiento urbano popular y apoyado iniciativas de los pobladores como la formación de grupos de vivienda. La ONG más antigua es el Centro Operativo de Vivienda y Asentamiento (COPEVI), fundado en 1963 y vinculada a la iglesia. Copevi creó el Centro de Vivienda Y estudios Urbanos. (CENEVI) en 1979, y Casa y Ciudad. Estas ONG a principios de la década de los ochenta, desempeñaron importantes funciones en la reorientación parcial de la política de vivienda en el Distrito Federal para familias de bajos ingresos.
- g) **Otros ámbitos de trabajo.** (niños, jóvenes, personas con discapacidad, tercera edad, farmacodependencia, refugiados, sexoservidoras, arte y cultura). La mayoría de estos organismos se crean a partir de los ochentas y su nacimiento y expansión es proporcional a la desintegración social que produce el aumento de la miseria y marginación. Varios de estos sectores son atendidos principalmente por organismos no gubernamentales de carácter asistencial que representan el mayor conglomerado dentro del sector ONG.
- h) **Fundaciones.** Finalmente, es necesario incluir como un ámbito más de trabajo de las organizaciones no gubernamentales a instituciones dedicadas a canalizar recursos económicos a grupos y organismos sociales que atienden a la población empobrecida.

Entre éstos, encontramos fundaciones mexicanas con más de 75 años de existencia que se han distinguido sobre todo por su apoyo a instituciones vinculadas con la salud. Entre la que destacan Compartir Fundación Social, IAP, Fundación Merced, A.C. Promoción y Desarrollo, Fundación Miguel Alemán, A.C., Fundación Gonzalo Río Arronte, IAP, Fundación Monte Pio, Fundación Teresa de Jesús, IAP, Fundación DEMOS, Fundación Gilberto, Fundación de Apoyo Infantil, entre otras.

Todas ellas de una u otra forma contribuyen a paliar los efectos de la pobreza; recientemente, muchas de ellas están reorientando sus objetivos hacia iniciativas de desarrollo, que ya no vayan a los efectos de la pobreza, sino a sus causas.

#### **2.2.4 Las ONG como Organizaciones de la Sociedad Civil**

En el siglo XX surgieron nuevas formas de expresión de la sociedad civil en los países en desarrollo, como es el caso de América Latina, bajo el esquema de organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), muchas veces identificadas como organizaciones no gubernamentales, aunque el término de la sociedad civil no se restringe al campo de las ONG, sino que es una de las distintas formas de organizarse de la comunidad civil. Para comprender un poco más a las ONG será necesario entender los significados de Sociedad Civil por lo que se explicarán a continuación algunos conceptos de los estudiosos del tema.

La sociedad civil, tan antigua como la ciencia política misma, ha sido recuperada en años recientes por diversos movimientos sociales, tanto en el Occidente como Europa del este y América Latina.



En el caso mexicano, el uso del concepto es más nuevo y se ha acompañado del uso simultáneo de conceptos afines, como Organización No Gubernamental y tercer sector, los cuales se han empleado de manera indiferenciada para referirse al mismo fenómeno social. (Montero, 2002: 391)

En este sentido, vamos a revisar algunos conceptos sobre sociedad civil para entender y ubicar a las ONG.

En su acepción originaria el término sociedad civil remitía a la asociación o unión política (*societas civiles*), diferenciada de la organización comunitaria familiar. (González Uribe, H. 1986: 32)

Aristóteles sostiene que la sociedad civil es la asociación independiente y autosuficiente de ciudadanos, libres e iguales, constituida por el conjunto de normas jurídicas comunes y que tiene por finalidad el bien común. (García Uribe, *op cit*)

Hegel plantea que la sociedad civil es un ámbito intermedio entre la comunidad familiar (lo privado) y el Estado (lo público), propio de las sociedades modernas. La sociedad civil es la instancia que se coloca entre la familia y el Estado, aunque el perfeccionamiento de ella se sigue más tarde que el del Estado, ya que la diferencia presupone al Estado al cual ella, para subsistir, tiene que tener ante sí como autónomo. En Hegel se mantiene la concepción normativa de la sociedad como una totalidad coherente, exenta de contradicciones, en las que puede determinarse un centro desde el que es posible controlar y dirigir la dinámica social en su conjunto. (Olvera J. A., 2001: 400)

La tesis que Marx esgrime contra Hegel es afirmar que la atomización de los hombres y la lucha de clases es lo que da lugar al Estado, como instancia separada de la sociedad civil. (Olvera *op cit* )

Es preciso advertir que el concepto de sociedad civil en Marx, debido a la ambigüedad del término adquiere dos sentidos diferentes. Como el conjunto de las relaciones de producción (e intercambio), entendido como el nivel determinante de la estructura y la dinámica social; y también se utiliza en el sentido de sociedad burguesa, lo que implica que se trata de un ámbito diferenciado sólo en las sociedades precapitalistas, como de las poscapitalistas.

Desde la perspectiva de Marx , la sociedad civil, como instancia diferenciada de lo estatal, es el resultado de la emancipación de la clase burguesa del dominio del Estado absolutista. La sociedad civil es vista como el ámbito donde la burguesía pudo consolidar y expandir su poder económico, hasta llegar a convertir al Estado en un mero instrumento de sus intereses. (Olvera, *op cit*)

En los escritos de Antonio Gramsci la sociedad civil es un elemento de la denominada supraestructura constituido por el conjunto de “aparatos hegemónicos” cuya función es la formación de consenso. (Olvera, *op cit*)

Por su parte, Jürgen Habermas reconoce que en la sociedad civil se expresa la pluralidad de formas de vida, cultos y creencias; su tesis es que “el núcleo de la sociedad civil se encuentra formado por la integración sistemática encarnada en el mercado y el aparato administrativo estatal.” (Olvera, *op cit*)

Norberto Bobbio rebusca más el concepto y define a la sociedad civil como: “la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder, que caracteriza las organizaciones gubernamentales”. (Villalobos, J. 1997: 4)

En las dos últimas décadas del siglo XX se produjo un esfuerzo intelectual que busco ir más allá del marxismo y mantener al mismo tiempo una crítica del liberalismo y del republicanismo clásico. Jean Coehen y Andrew Arato <sup>11</sup> desarrollaron un concepto de sociedad civil basado en la ideas de Hebermas.

Estos autores encuentran el fundamento mismo de la sociedad civil en la parte institucional, es decir, en las instituciones y formas asociativas que requieren la acción comunicativa para su reproducción.

Cohen y Arato señalan que los movimientos e instituciones de la sociedad civil pueden localizarse tanto en la esfera privada como en la pública y estar vinculados en el mercado y al Estado como puntos de contacto entre los subsistemas y la sociedad misma. En este sentido, estos autores ubican la unidad de los movimientos propios de la sociedad civil en su forma de organización que debe ser interactiva, es decir, fundada en la comunicación.

En la práctica real, la parte visible de la sociedad civil está constituida por conjuntos y redes de asociaciones civiles. En la sociedad contemporánea existen muy diversas formas de asociacionismo, cada una de las cuales tiene un origen histórico, una forma particular de institucionalización, una vía de legitimación de sus prácticas y un modo de relación con el Estado y el mercado.

La maestra Adriana Sandoval (2003) señala que a estas formas de organización le atribuyen las siguientes características: en cuanto a su composición es *heterogénea y plural*; en cuanto a su relación con el Estado y el sector privado, es *autónoma* en su organización interna (toma de decisiones) y operativa (diseño de proyectos y acciones); en cuanto a su *participación*, interviene en asuntos políticos, económicos y socioculturales; puede operar en el espacio local, regional,

---

<sup>11</sup> Para una revisión de estos autores ver Olvera, J Alberto. *et al. La Sociedad Civil – de la teoría a la realidad-*. El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos. México, 2001.

nacional y global; en cuanto a sus capacidades, éstas son *organizacionales* muchas de ellas horizontales, crea y promueve redes de *solidaridad* con respecto a un tema o problemática; y crea *sinergia* en cuanto a la participación; promueve *valores sociales* como la igualdad, democracia, derechos humanos, calidad de vida, participación ciudadana y tolerancia; constituye *fondos financieros sociales* de beneficio tanto propio como a terceros: de asistencia, desarrollo y acciones cívicas, por tanto crea *sentido de filantropía*; y ejercita formas *innovadoras de acción y relación*.

### Organizaciones de la Sociedad Civil

Fines que busca	Bienes que produce	Instituciones	Sector	
Poder	Dirigentes políticos	Partidos Políticos, sindicatos, grupos de presión	Político	Sector Público
Ganancias	Recursos mercantiles y financieros	Empresas, corporativos, organizaciones microfinancieras	Económico	Sector mercantil
Desarrollo, igualdad, reconocimiento, equilibrio ambiental, derechos humanos, equidad, legitimidad, identidad, sustentabilidad financiera.	Capital social, filantropía, solidaridad, rescate de valores, cooperación, educación, salud, capacitadores, modos de autoempleo	Organizaciones No Gubernamentales (populares, filantrópicas, de asistencia, de desarrollo, comunitarias) formales e informales	Social	Tercer Sector <sup>12</sup>
Simpatizantes, espirituales, cubrir sus necesidades,	Templos, caridad, solidaridad, evangelizar	Iglesias y congregaciones. Org. religiosas	Religioso	Sector religioso

Fuente: Sandoval, 2003

<sup>12</sup> El concepto del tercer sector se refiere simplemente a un conjunto de iniciativas privadas de mentalidad pública. En otras palabras, el sentido positivo del concepto es el siguiente: “organizaciones e iniciativas privadas destinadas a la producción de bienes y servicios públicos”. *Organizaciones No Gubernamentales*. Foro de Apoyo Mutuo. 2ª Edición. México, D.F. 1997. pág 64

Como puede observarse, las distintas formas de asociacionismo son un reflejo de los diferentes espacios y formas de acción pública. Precisamente por ello es necesario reconocer la diversidad de prácticas y potencialidades sociales a que nos referimos cuando hablamos del campo de lo civil.

En México, las organizaciones civiles que se ubican en el tercer sector se definen por las siguientes características fundamentales: a) tienen una organización formal, aunque no necesariamente bien institucionalizada; b) sus miembros se adscriben voluntariamente a la misma y la mayor parte de los casos tienen una relación laboral con la institución; c) ocupan un segmento del mercado laboral en tanto reciben financiamiento y desarrollan labores bajo convenios, contratos y compromisos, d) sus objetivos implican muchas veces la búsqueda de cambios sociales, políticos y económicos impulsados desde el campo de la sociedad civil; f) con frecuencia se orientan a la prestación de servicios a terceros de manera general.

## **Conclusiones del Capítulo II**

Durante los últimos cuarenta años, las ONG evolucionaron su presencia y sus formas de trabajar. Durante el modelo de Estado de Bienestar las ONG tenían un trabajo superficial como agentes externos con un reducido trabajo, su presencia más notoria se centró en la denuncia, los derechos humanos y la asistencia social. Bajo este modelo el Estado protector intervenía con políticas redistributivas a las clases menos favorecidas para consolidar un consumo de masas el cual garantice un crecimiento sostenido. En el medio rural, el Estado intervino prácticamente en toda la cadena; producción, distribución y consumo, así el Estado trató como menores de edad a los productores creando una fuerte dependencia que fue aprovechada por organizaciones copulares como la Confederación Nacional Campesina. A mediados de los años setentas surgieron señales de agotamiento del Estado de Bienestar, las presiones macroeconómicas del tipo de cambio y el

agotamiento del modelo fordista de acumulación comenzaron a perfilar un nuevo rol del Estado. A principio de los años ochentas inicia el viraje hacia el neoliberalismo que perfila a un Estado más liberal con políticas macroeconómicas de ajuste económico y una disminución considerable del gasto social. Las ONG comenzaron a tener presencia no solo en la escena política, sino también en temas de ecología y de desarrollo. Las nuevas o “perfeccionadas” políticas de ajuste económico que el Estado Neoliberal Mexicano comenzó a instrumentar en aras de la modernización dejaron a muchas personas y comunidades excluidas.

En este contexto y aunado al sismo de 1985, así como los procesos electorales de 1988, las ONG proliferan orientándose a nuevos ámbitos como son: ayuda emergencia, desarrollo comunitario y ecología,

Como se ha explicado, hoy la sociedad civil manifiesta una convicción mayor de autonomía contra el estatismo y el autoritarismo para lanzarse, algunas veces críticamente, tanto a los postulados del neoliberalismo como a la búsqueda de una moderna reforma social.

Para algunas ONG es claro que son distintas del Estado y del mercado, que funcionan con una lógica distinta a la del poder y del máximo beneficio económico pero interactúan y convergen con esas realidades. La mayoría de estas organizaciones se mueven en la cultura de la democracia: todos sus miembros son iguales y todas las colectividades también; las decisiones se toman por consenso o votación; sus procesos suelen ser ágiles y simplificados.

Un significativo sector de la sociedad se muestra más consciente de su realidad y de sus derechos; en muchas personas hay una búsqueda sincera por pasar de ser súbditos a ser ciudadanos, por acelerar el proceso de empoderamiento ciudadano, por transitar de individuos que forman masas a personas que construyen sociedades.

No obstante, muchas personas se han comprometido en la multiforme construcción del tejido social. Han surgido numerosas ONG empeñadas en resolver aquellas necesidades no cubiertas por el gobierno, «por incapacidad de éste, porque la realidad lo ha rebasado o simplemente por la mayor conciencia del derecho a participar».

Este crecimiento de la sociedad ha contribuido a una mayor conciencia de la dignidad de los mexicanos y de sus derechos.

## Capítulo III. El Desarrollo Comunitario

### 3.1 La Comunidad

La comunidad tradicionalmente ha sido definida como una unidad social con autonomía y estabilidad relativa, que habita en un territorio geográfico delimitado y cuyos miembros entre sí mantienen relaciones directas y armoniosas, patrones de conducta comunes y un código normativo que respetan de común acuerdo, debido a que sus referencias ideológicas y culturales son las mismas. (Mendoza, 2001: 15)

Cuando se piensa en comunidad designamos una gama amplia de realidades; desde un pequeño grupo, pasando por el barrio, el pueblo, la provincia, la nación, el continente, hasta llegar al conjunto de la humanidad. Así, el término sirve para nombrar algún aspecto de esas realidades que son muy diferentes en cuanto a la amplitud espacial del hecho a que se destinen.

Por lo tanto, se puede mencionar que la comunidad “es una agrupación organizada de personas que se perciben como unidad social, cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento, objetivo común; con conciencia de pertenencia, situados en un área geográfica en la cual existe la pluralidad de personas que interaccionan más intensamente entre sí que en otro contexto”. (Mendoza, *op cit*).

Es importante señalar que para los fines de esta investigación, es necesario ubicarla en un ámbito espacial, ya que en la actualidad podemos hablar de un sinnúmero de comunidades que propiamente no cumplen estos requisitos (v.gr. Las comunidades virtuales del internet).

En esta investigación se entenderá por comunidad; a un conjunto de personas que viven en el medio rural, que comparte cultura, usos y costumbres con identidad y pertenencia a su espacio geográfico.



### **3.2 Antecedentes del desarrollo de la comunidad**

Los diferentes grupos humanos han manifestado ciertas formas de organización y de ayuda para el logro del bien común.

El primer abordaje a la comunidad es de corte empírico, caracterizado por el propósito de mejoramiento social y con base en la religión. Ejemplo de ello, fueron los que mostraron Juan Luis Vives con el Sistema de Hamburgo de 1765, y la Organización de la Caridad por Tomás Charles en 1805; ellos, y muchos más en Inglaterra, mostraban una especial atención en los problemas sociales de esa época.

En tanto en Estados Unidos en 1886, se creó una Asociación Vecinal y un club de niños en Nueva York, pero no fue sino hasta 1904 cuando se dio a conocer el primer gran estudio comunitario, así como una antología de la comunidad rural, de Charles J. Galpin, publicado en 1915 por la Estación Experimental de Agricultura de Madison, Wis. (Avalos, P. 2002: 5)

Por su parte las sociedades indígenas no industrializadas aún mantienen una clara tradición de cooperación y ayuda mutua: las mingas, el convite, la cayapa, la faena, la fajina, la ronda, la mano prestada, son los nombres con que se designan esas prácticas ya existentes en la época del imperio de los incas y en mesoamérica; si bien estas actividades son una forma de trabajo comunitario, no son sinónimos de desarrollo de comunidad, pero de cierta manera contribuyen a éste.

Los llamados países subdesarrollados muestran muchos y diferentes ejemplos de acción conjunta, que se mantiene mientras la evolución de la sociología bajo el modelo liberal capitalista, no los introduce en las relaciones inter-humanas de tipo competitivo.

En los mismos países industrializados y en las mismas sociedades de consumo, existen acciones de tipo comunitario que buscan alcanzar metas que trascienden los intereses individuales.

Con la aparición de acciones denominadas “programas de desarrollo de comunidad”, lo que se ha hecho es darle un nuevo ropaje «la vestimenta técnico científica» a acciones muy antiguas de mutua colaboración que los hombres han realizado a lo largo de su historia. Desde la década de los cincuenta en Asia y África, y desde los años sesenta en América Latina, los programas de este tipo han ido adquiriendo una importancia cada vez mayor hasta haber sido aceptados e incorporados como instrumentos de la acción gubernamental. (Arteaga, C. 2001:15)

Diversos autores y organizaciones han definido el Desarrollo de la Comunidad respondiendo a momentos históricos sociales concretos.

Así en un primer momento la expresión Organización de la Comunidad precede al concepto Desarrollo de la Comunidad, y se utilizó en la década de los veinte por Edward C. Lindeman para designar aquella fase de la organización social que constituye un esfuerzo consciente por parte de la comunidad para controlar sus problemas y lograr mejores servicios de especialistas, organizaciones e instituciones.

En 1940 la Asociación Americana de Escuelas de Trabajo Social por primera vez concibe a la organización de la comunidad como una técnica humana.

La expresión desarrollo de la comunidad fue puesta en circulación en los Estados Unidos en la década de los cuarenta, pero hasta 1948 fue utilizada para designar un programa de acción gubernamental. En tal ocasión se concibió a éste como un

movimiento con el fin de promover el mejoramiento de la vida de toda la comunidad con su participación activa, y en lo posible por iniciativa de la misma.

A finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, se entiende como una teoría o proceso que emplea al servicio social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada población en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo sobre la base de los propios recursos; esto en el marco de lo propuesto por la política denominada Alianza para el Progreso, promovida por los Estados Unidos hacia los países latinoamericanos. (Ávalos, P.2001:16)

En los sesenta se define como un proceso de modificación y mejora de la comunidad local que se encuentre en una situación de subdesarrollo o de insuficiente utilización de los recursos disponibles. Este proceso de modificación de la realidad es llevado a cabo por los propios miembros y se dirige simultáneamente a aspectos socioculturales y económicos.

En los setenta ya no se habla tanto del desarrollo de la comunidad, todo parece indicar que ya no interesa como un programa de gobierno, hasta que en agosto de 1979 se lleva a cabo el Seminario Internacional del Desarrollo de la Comunidad con la participación de treinta países principalmente latinoamericanos, de ahí que adquiriera una nueva importancia en el continente americano.

La Organización de Naciones Unidas (ONU) la definió como aquellos esfuerzos de la población que se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus comunidades e integrarlas a la vida del país permitiéndoles contribuir plenamente al progreso nacional.

Ezequiel Ander-Egg (1980) lo concibe como una técnica social útil y eficaz para lograr ciertos objetivos tendientes a promover una nueva dinámica social que incorpore a la población como elemento activo del proceso general de desarrollo.

El desarrollo comunitario es un proceso de cambio dirigido en el que los esfuerzos de una población se suman a los de los agentes de cambio; de esta manera se pueden señalar tres sectores metodológicamente bien delimitados y que son los pilares del desarrollo comunitario:

1. Los promotores, el trabajador comunitario o el agente de cambio, nombres que se le adjudican a las personas encargadas de guiar la labor en la comunidad para reajustar o reprogramar las acciones en base a las necesidades que la comunidad manifieste. Estos pueden ser funcionarios o estudiantes que realicen su servicio social o profesional

### **El papel del Trabajador Comunitario**

<b>Ámbitos de trabajo</b>	<b>Objetivos del trabajador comunitario</b>
Facilitador	-Lograr la ayuda propia para la solución de los problemas.
Desarrollista	-Valorizar el potencial individual.
Motivador	-Lograr la ayuda mutua.
Mediador	-Propiciar la orientación de los miembros hacia el bien colectivo.
Guía	-Influir en la política y las prioridades para el provecho de la comunidad.
Líder	-Lograr la función independiente y responsable de la comunidad.

Fuente: Ávalos P. Rosaura y Deras Q. Sergio.2002

2. Los trabajadores, tanto rurales como urbanos, los cuales viven de su trabajo pero en una situación precaria, en comparación con otros sectores de la población trabajadora del país, la región o la ciudad.
3. Los líderes; cuatro características sociológicamente hablando conforman a los líderes:

- Debe tener carácter de miembro, es decir pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen;
- El cargo de líder no lo debe a sus rasgos individuales únicos, para todos universales: estatura, voz y complexión, sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa: Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto, no puede haber un prototipo ideal del líder para todos los grupos.
- El papel de líder es el de organizar, vigilar, defender o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones según las necesidades que se tengan.
- La exigencia que se presenta al líder de tener la oportunidad de ocupar ese papel. Si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de liderazgo.

En la realidad mexicana, estos líderes se presentan como: Formales o reconocidos públicamente dentro de funciones institucionalizadas. Estos líderes formales ejercen su influencia en virtud de su nombramiento públicamente reconocido y legalmente establecido. En una comunidad dividida en clases sociales existen dos tipos de líderes formales. Los dirigentes de clases poseedoras de grandes extensiones de tierras, del comercio mayor, del transporte, del crédito, de la tecnología, de las viviendas o los intermediarios de éstos, que son los que encabezan las cámaras de comercio industrial, los diputados, los presidentes municipales, entre otros.

Por otra parte, los dirigentes de las clases asalariadas como los obreros, los peones, los empleados, los pequeños propietarios de tierras, los campesinos, los

inquilinos y pobladores, que son los que encabezan las agrupaciones de campesinos, los sindicatos, las asociaciones de pobladores e inquilinos. Ambos sectores del liderazgo pueden ejercerlo democrática o antidemocráticamente.

Por su función en el desarrollo de la comunidad, sólo los líderes de los trabajadores, campesinos, pobladores e inquilinos democráticos, pueden intervenir efectivamente.

Los líderes democráticos no sólo son electos por la mayoría de los representados, cuya elección está libre de presiones y corrupciones, ya que la democracia no es sólo un término simplemente numérico y legal, sino que tiene un contenido social y político más amplio. Actúan además a lo largo de su mandato al servicio de sus representados, cuyos intereses conocen mediante asambleas, contacto personal y otras formas de discusión democrática, con la posibilidad de ser revocados en caso de no cumplir con dichos intereses. También deben permitir la libre expresión de tendencias y posiciones en el seno de su organización.

Líderes informales, son aquellos individuos que tienen capacidad para influenciar las actitudes o las conductas manifiestas de otras personas de la comunidad, en virtud de sus relaciones, sus cualidades personales y su aceptación o arraigo, pero cuya autoridad si bien es reconocida por el grupo, nunca le ha sido conferida públicamente, mediante actos, leyes o convenios. Este tipo de liderazgo se alcanza y mantiene por efectos del carisma o conjunto de cualidades que prestigiosas y subjetivas se atribuyen al líder, y que provoca el seguimiento de un séquito de incondicionales.

Surgen líderes informales ligados o identificados con las necesidades de los trabajadores o campesinos pobres que, ya sea por poseer una mayor educación y

sensibilidad o experiencias de luchas anteriores de otras comunidades, destacan e influyen entre sus compañeros. Ellos vienen a formar lo que algunos autores denominan la vanguardia natural.

En las comunidades donde actúan líderes democráticos informales, el trabajo comunal se realiza sobre bases firmes de participación popular, contando con el apoyo y la cooperación consciente y activa de la población.

### **3.3 Diferenciación de conceptos**

En 1973 se celebró en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, el Congreso Nacional de Desarrollo Comunitario, donde se llegó a las siguientes conclusiones

El Desarrollo Comunitario para ser considerado como tal en el contexto de nuestra realidad mexicana incluye los siguientes factores:

- Cambios permanentes que generan un proceso dinámico y revolucionario de las estructuras socioeconómicas existentes.
- Se realiza de forma integral, dentro de un programa de desarrollo nacional, regional y local, para conseguir la liberación que termine con la enajenación personal y colectiva de los grupos dominados.

Un auténtico desarrollo comunitario tiene como condiciones los siguientes elementos:

1. Que sea una respuesta a conflictos dados en el contexto social.
  2. Que cuente con la participación consciente, organizada, activa y responsable de los grupos a desarrollarse.
  3. Que aproveche, a través de la coordinación, los recursos humanos, técnicos, económicos, etcétera de todas las agencias gubernamentales que los posean.
- (Ávalos, P.2002:21)

Como resultado se obtienen:

- Acceso a mejores niveles de vida para mayor número de personas.
- Autogestión de aspiraciones y soluciones nuevas.

A manera de síntesis teniendo la siguiente evolución o transformación del concepto de desarrollo comunitario ha sido el siguiente (Ander-Egg.1980: 32)

1942 Un movimiento con el fin de promover el mejoramiento de toda la comunidad, con su participación activa y, en lo posible, por iniciativa de la propia comunidad; el desarrollo comunitario abarca a todas las formas de mejoramiento.

1943 Organización comunitaria es un proceso dirigido hacia la creación de recursos y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y las necesidades de una determinada área geográfica.

1956 La expresión desarrollo comunitario se ha incorporado al uso internacional para designar aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrando a éstas la vida del país y permitirles contribuir al progreso nacional.

En este complejo de procesos intervienen, por lo tanto, dos elementos esenciales: la participación de la población misma en los esfuerzos



para mejorar su nivel de vida, dependiente en todo lo posible de su propia iniciativa, y el suministro de servicios técnicos y de otro de carácter, en forma que estimulen la iniciativa, el esfuerzo propio y la ayuda mutua, y aumenten su eficacia. El desarrollo comunitario encuentra su expresión en programas encaminados a lograr una gran variedad de mejoras concretas.

- 1958 El desarrollo comunitario es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo para hacer eficaces esquemas de desarrollo viable y equilibrado.
- 1961 A raíz de estudios de la planificación para el desarrollo comunitario como un instrumento para la proyección a nivel local, se concibe como un método importante para lograr la integración de las metas económicas y sociales, tanto en la programación como en la implementación de proyectos de desarrollo.
- 1964 Importancia y contenido de la participación popular en los planes y programas de desarrollo.
- 1965 Los programas latinoamericanos en desarrollo comunitario introdujeron una nueva dimensión en su utilización como canal de comunicación de doble vía, entre los niveles locales y nacionales.

1970 Desarrollo comunitario es un proceso integral de transformaciones sociales, culturales y económicas; al mismo tiempo, es un método para lograr la movilización y la participación popular estructural, con el fin de dar plena satisfacción a sus necesidades económicas, sociales y culturales.

Es importante apreciar que en las definiciones anteriores la conceptualización que se dio al desarrollo comunitario, en algunos momentos se consideró como un imperativo del desarrollo nacional; en otros, la organización formó parte sustantiva de los programas no sólo a nivel local o regional, sino como parte de una política de carácter internacional como lo fue la Alianza para el Progreso. Otros más como un elemento de educación social o estrategia para la transformación o promoción. En estos programas estuvo presente el trabajo social contribuyendo mediante las tareas de orientación y educación para el mejoramiento comunitario; sin embargo, es lamentable que dichas acciones, que originalmente pudieron ser novedosas, al cabo del tiempo han quedado fuera de las políticas sociales promovidas por el Estado, particularmente en los sexenios posteriores a la década de los sesenta, de tal manera que en la actualidad seguimos escuchando permanentes demandas para atender los graves problemas que enfrenta la población. (Arteaga, *et al*, 2001)

## Evolución del Concepto de Desarrollo de la Comunidad.

Década	Idea Central	Definición	Mentalidad
Hasta 1950	Mejoramiento  Proceso educativo	1942: Un movimiento con el fin de promover el mejoramiento. (1) 1943: Organización de la comunidad es un proceso dirigido. (2)	Asistencial
De 1950 a 1960	Asociación de pueblo y gobierno.	1956: Los esfuerzos de una población se suman a los esfuerzos de su gobierno. (3) 1958: Desarrollo de la comunidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación.(5)	Paternalismo de gobierno a pueblo.
De 1960 a 1970	Metodología y técnica social  Participación	1961: Se enfoca por primera vez al desarrollo de la comunidad como instrumento para la planificación.(5) 1964: Importancia y contenido de la participación popular (6) 1965: Una dimensión en la utilización del desarrollo de la comunidad como canal de comunicación de doble vía, entre los niveles locales y nacionales.(7)	Paternalismo de técnico a pueblo.  Promocional
Década de los 70	Transformación	1970: Desarrollo de la comunidad un proceso integral de transformaciones sociales, culturales y económicas, y al mismo tiempo un método para lograr la movilización y participación popular estructural.(8)	Concientizadora

Considerando la opinión de los autores revisados y la práctica como Planificadores Agropecuarios en varias experiencias, sobre todo en el ámbito rural, el Desarrollo Comunitario está definido por las siguientes características:

1. Es una técnica de acción social que se apoya en una serie de prácticas, técnicas, métodos y procesos que es necesario conocer, pero que es posible ir adquiriendo a medida que se avanza en la experiencia concreta y en la práctica. ( Caritas española,2000:49)
2. Aparece configurado por cuatro elementos importantes: diagnóstico, programación, acción social o ejecución y evaluación; y agregaríamos otro elemento importante: la sistematización.
3. Se trata de un proceso educativo destinado a lograr cambios de actitud y de comportamiento, desarrollando potencialidades de los individuos, grupos o comunidades.
4. No es una acción sobre la comunidad, sino de la comunidad. La población es la que toma las decisiones y es ella la que controla los procesos de avance.
5. La participación y la organización populares adquieren un carácter fundamental como elemento metodológico y como impulso del proceso de avance.
6. Es fundamental la coordinación y la relación con todos los colectivos y grupos que trabajan en el ámbito territorial. La idea primordial es la creación de redes.
7. Es parte de las necesidades, carencias, aspiraciones o situaciones de dificultad de los individuos y sus comunidades. Estas necesidades deben ser convertidas en potencialidades de forma que actúen como reactivos en el propio proceso de cambio.
  
8. Los agentes o actores promotores del desarrollo comunitario se han definido como los gobiernos (federal, estatal y municipal), las Organizaciones No Gubernamentales y los profesionales, entre ellos los

Planificadores Agropecuarios, que suman sus esfuerzos a los de la población para impulsar programas y proyectos conjuntos.

### **3.1.4 Modelos de Desarrollo en México**

El proceso de desarrollo de la comunidad no puede darse al margen del desarrollo nacional que vive el país; por el contrario, con mucha frecuencia es un reflejo de las grandes tendencias que se están viviendo. De ahí la necesidad de identificar de una manera general los modelos de desarrollo que se han implantado en el país, especialmente en estos últimos 50 años, para observar la manera que en su momento han impactado al desarrollo comunitario.

Estos modelos se han instrumentado a través de las políticas públicas y sociales manifestándose directamente en la asignación del gasto público. Los cuatro grandes escenarios más significativos son:

1. El desarrollo industrial (1940-1958)
2. El desarrollo estabilizador (1958-1970)
3. El desarrollo compartido (1970-1982)
4. Modernización- neoliberalismo (1982- )

1. Desarrollo industrial o Industrialización (1940- 1958)

El comienzo de esta etapa se ve marcada por tres situaciones que prevalecían en el país:

- a) Se inició el gobierno del Gral. Manuel Ávila Camacho
- b) Existía una relativa estabilidad social, política y económica.
- c) Se desarrolló un proceso de industrialización de gran magnitud.

Todo esto producto, entre otras cosas, del cambio del Partido Nacional Revolucionario por el de la Revolución Mexicana, de la organización de los distintos sectores sociales, su incorporación al Partido del gobierno mediante la corporativización y la desmilitarización del Partido del poder, del

establecimiento de un estado de derecho, de la constitucionalidad del nuevo régimen, de la nacionalización de industrias extranjeras y del segundo plan sexenal del gobierno.

A pesar de esta estabilidad social y política, la situación económica de las grandes masas no era muy halagadora; es decir, mostraba un fuerte desequilibrio interno, resaltando los siguientes aspectos:

Acelerado crecimiento demográfico que se vio favorecido al contarse con mejores servicios de salud pública, (creación del Instituto Mexicano del Seguro Social), mejoramiento de los niveles nutricionales de la población y descenso de la tasa de mortalidad, tanto por razones de higiene y salubridad, como por el freno a la violencia interna.

Desigual distribución del ingreso nacional, especialmente en las zonas rurales y los nuevos asentamientos humanos que se estaban configurando a partir de los flujos migratorios del campo a la ciudad por la atracción que la actividad industrial estaba desempeñando; la población urbana aumentó de 31.2% en 1921 a 35% en 1940 (INEGI IV, V y VI *Censo General de Población y Vivienda*)

Bajos niveles educativos a pesar de los esfuerzos desarrollados por el gobierno federal en alfabetización, y en educación científica y tecnológica.

En el ámbito externo se vivía el conflicto bélico internacional de la segunda guerra mundial. Esta situación ofreció al país la oportunidad de incorporarse activamente al mercado mundial a través de la producción industrial a gran escala de

mercancías manufacturadas, modelo que se impulsó en los siguientes gobiernos (Miguel Alemán Valdés, Adolfo Ruiz Cortines y Adolfo López Mateos).

En esta nueva etapa el papel del Estado sufrió un viraje importante, de los aspectos sociopolíticos hacia los económicos, sin que esto significara una renuncia al papel que el Estado había venido desempeñando desde la revolución; en términos de la rectoría social y económica del país y del cumplimiento de sus cometidos, especialmente los sociales.

Este cambio implicó necesariamente una modificación a la asignación del gasto público de estos gobiernos. Poniéndose en evidencia un viraje hacia los gastos en pro de lo económico con menoscabo de lo social.

La idea era generar la riqueza a un ritmo mucho más rápido dentro de la misma línea capitalista que se había venido perfilando desde las décadas anteriores, el énfasis se ponía ahora en la industria, como elemento generador de la riqueza y del bienestar social más que en la producción agrícola. (Ávalos, P.2002:36)

Este modelo tuvo como propósito impulsar en el país la actividad industrial primordialmente, las estrategias utilizadas durante este período fueron:

1. Sustitución de importaciones de bienes de consumo con producción interna.
2. Crecimiento de la producción agrícola suficiente para exportar.
3. Crecimiento de la economía a un ritmo mayor que el crecimiento demográfico.
4. Control nacional de los recursos básicos y la actividad económica en su conjunto.

Para el auge de este modelo de desarrollo, el medio rural jugó un papel central como se describe a continuación:

Según Rosario Robles (1986), hacia 1940 están sentadas las bases para el desarrollo de un acelerado proceso de acumulación, donde el campo quedaría sometido a la ciudad y la agricultura a la industria. Sin embargo, visto en su conjunto, el capitalismo mexicano “fue impulsado por procesos directamente vinculados a la forma de producción capitalista”. No fueron directamente la aplicación de modernas tecnologías y la producción extensiva (Revolución Verde)<sup>13</sup> que permitieron el primer gran impulso de la acumulación agrícola. Continua Robles, que el punto de partida y la base fundamental del desarrollo industrial fue, entre 1940 y 1950, la extensión de las relaciones mercantiles sobre la base del reparto agrario cardenista, la proletarización e integración mercantil de amplios sectores sociales y de las viejas comunidades indígenas, la incorporación de nuevas tierras al cultivo y la ampliación considerable de la infraestructura de transportes y obras de irrigación.

Esto generó condiciones inmejorables para el desarrollo del sector industrial: la constitución de un mercado interno nacional y de un amplísimo ejército de reserva que le aportó durante todo el periodo importantes contingentes de trabajadores.

### **Desarrollo Estabilizador (1958-1970)**

Debido a los constantes y crecientes conflictos que se habían venido generando por la industrialización, el gobierno de López Mateos se vio obligado realizar una revisión profunda de este modelo, ya que el cuadro que se apreciaba era el siguiente:

- Las industrias estaban comenzando a resentir el endeudamiento en el que habían incurrido y la competencia de empresas extranjeras (sobre todo las

---

<sup>13</sup> La Revolución Verde, que en síntesis trató de la introducción entre campesinos y agricultores (particularmente del sudeste asiático, las Filipinas y algunas regiones de Latinoamérica, entre ellas México) de variedades de altos rendimientos (VARs) de arroz, maíz y trigo, resultantes de una década o más de cruces, mejoramientos genéticos e investigaciones agronómicas en el CIMMYT (Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo) en México, y en el IRRI (International Rice Research Institute: Instituto Internacional de investigación de Arroz) en las Filipinas ( Muro, 1992)



de los países industrializados que se habían sobrepuesto a la destrucción y el estancamiento económico que habían enfrentado como consecuencia de la segunda guerra mundial), obligando al gobierno a tomar una parte activa en la reactivación de la economía.

- Muchas industrias que estaban en una situación crítica se vieron obligadas a declararse en quiebra y cerrar; propiciando con esto la expansión no planeada del sector público, por la absorción de empresas privadas en quiebra o poco rentables, con la finalidad de contrarrestar, aunque en mínima parte, el desempleo abierto.
- Los disturbios laborales, especialmente el de los ferrocarrileros y de los médicos, el anquilosamiento sindical ante las demandas de los obreros por la corrupción de sus líderes al entrar en contubernio con los políticos, y los focos de rebelión cada vez más numerosos que mostraban la inquietud de la población en cuanto al estado que guardaba la atención de las demandas sociales en general y que no correspondía al llamado “milagro mexicano”.
- Presión del campo por continuar el reparto de tierras amparado bajo la reforma agraria que había sido casi paralizada por los gobiernos anteriores.
- Creciente demanda de servicios básicos en los centros urbanos, como: vivienda, educación, salud y empleo.
- Endeudamiento del gobierno para mantener el nivel de inversiones, impactado por la reducción de la participación de la iniciativa privada.
- Aun cuando en este período la economía comenzaba a registrar un mayor grado de estabilidad, mostró paradójicamente, un descenso en el producto *per cápita*.

Las características fundamentales que se siguieron como estrategia central de esta nueva etapa fueron:

## 1. La ruptura del ciclo de inflación-devaluación

1. El mantenimiento de una carga impositiva baja para alentar el ahorro privado y el control de las importaciones. En este contexto el sector bancario tuvo un repunte importante, ya que por medio de una tasa de interés favorable en relación con Estados Unidos se logró una captación de recursos más dinámicos, la que se vio favorecida por las disposiciones tributarias al quedar los ingresos prácticamente exentos de impuestos, tanto en lo que correspondía a los ahorros de los particulares y empresas, como en las utilidades que se revertían.

3. La vital importancia a las inversiones que durante este período, se caracterizó aumentando la infraestructura del país, pero al mismo tiempo, se gastaron enormes cantidades de dinero en seguridad social.

4. El intento por igualar las proporciones del presupuesto asignado a lo económico, lo social y lo administrativo.

A pesar de los esfuerzos realizados por los gobiernos de López Mateos y Díaz Ordaz, en atención al bienestar social que se requería, siempre fueron rezagados en comparación con el fenómeno económico, debido principalmente a la distribución inadecuada de los recursos y, sobre todo, por la falta de inversiones realistas.

En el medio rural, Blanca Rubio (1988) afirma que los años 60 constituyen, pues, una etapa de transición de la fase extensiva a la intensiva; sin embargo, son también escenario de coincidencia entre un periodo de auge de la producción y otro de declinación en la producción agropecuaria.

El lapso comprendido entre los años 1960 y 1966 debe ser considerado como el último periodo de crecimiento sostenido de la producción y las exportaciones agrícolas, toda vez que a partir de 1967 se inicia el declive productivo de los

granos básicos y los productos tradicionales de exportación. De esta forma, la crisis productiva se coloca en el centro del comportamiento económico de la agricultura durante esta década como un elemento de ruptura que marca el agotamiento de la fase extensiva.

### **Desarrollo Compartido (1970-1982)**

Con el gobierno de Luis Echeverría se iniciaba una nueva etapa del desarrollo nacional que buscó un crecimiento con mayor redistribución del ingreso. Y aunque México ante el mundo mostraba una fachada de vigoroso crecimiento industrial, una moderna economía estable y una paz política, la situación predominante era:

- Desempleo acumulado rápidamente
- Rezago en cuanto la satisfacción de las necesidades de servicios educativos, médicos, sanitarios y de vivienda.
- Escasez de energía eléctrica
- Especulación de productos básicos
- Descapitalización del campo

En este contexto el gobierno se propuso renovar las estructuras sociales, económicas y políticas del país con apoyo de los técnicos. Para llevar a cabo esta renovación se instrumentaron diferentes reformas tendientes a corregir el desarrollo del país, con la finalidad de hacer partícipe a toda la sociedad en el proceso de desarrollo y poder cubrir las necesidades básicas de la población.

Entre las reformas más importantes sobresalieron la política, la agraria y la administrativa. Fue conocido este período como desarrollo compartido porque buscó reforzar la alianza Estado-obreros y Estado-campesinos a fin de contar con una base de trabajo sólida, apoyada por los sectores populares, que permitiera al gobierno implementar las políticas de cambio.

La preocupación de la administración echeverrista, era la búsqueda de un crecimiento económico con balance y una redistribución del ingreso más justa, intentando subsanar ciertos esquemas entre la sociedad para disminuir disidencias eventuales.

Las nuevas políticas del gobierno se identificaron como populistas, ya que buscaban cubrir objetivos centrados en la problemática de la redistribución del ingreso y la integración de sectores marginados mediante la modificación de la política agraria y una política de generación de empleos.

A pesar de los esfuerzos que habían realizado los gobiernos en la promoción del desarrollo del país, tres décadas de crecimiento desigual comenzaron a tener dificultades. A partir de 1971 la economía mexicana desembocó en su más profunda crisis que se vino acumulando desde los inicios de la industrialización, desapareciendo con ello los signos “exitosos” de la etapa del desarrollo estabilizador.

Las señales que se observaron fueron:

- Recesión económica.
- Estancamiento de la inversión privada.
- Aumento persistente en el déficit fiscal.
- Aumento del gasto público a costa del desmedido endeudamiento externo.
- Gran proceso inflacionario.
- Deterioro del poder adquisitivo de las masas.

Una de las tesis que este modelo impuso es que no había un dilema inevitable entre la expansión económica y la redistribución del ingreso. Por lo que se propuso:

1. Ampliar el mercado interno de los consumidores.
2. Hacer que el trabajo humano fuera más fecundo y
3. Distribuir el bienestar, la educación y la técnica. Obligando con esto a replantear el Estado su propio papel para lograrlo.

Este periodo tuvo en el sector agropecuario los siguientes efectos:

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) describe que para 1970, fin del período del auge agrícola, el sector campesino representaba el 87% del total de las unidades productivas del agro. De ellas dependían directamente 12 millones de habitantes del sector rural (70% de su población). Casi las tres quintas partes de las jornadas de trabajo realizadas ese año provenían del sector no capitalista y fueron utilizadas para levantar su propia cosecha, sembrada en 47% de la tierra cultivada en el país, en la cual generaron el 41% del producto agrícola total (CEPAL, 1982).

Armando Bartra (1980) señala que en los años setenta, en el agro mexicano se manifestó una crisis social en: un crecimiento impetuoso de la desocupación a fines de la década de los 70'S ( 4.5 millones de desocupados estructurales: 2.5 millones de campesinos sin tierras y 2 millones de minifundistas que requieren ingresos complementarios), en una caída acelerada de los ingresos de los trabajadores rurales y de su nivel de vida. Esta crisis social se traduce políticamente en: la agudización de la lucha campesina por la tierra, el deterioro creciente de la capacidad de manipulación de las organizaciones campesinas independientes, nacionales y regionales. Retos que tratan de resolver los gobiernos de los años setenta de diferente manera, condicionados en gran medida por la cambiante situación del conjunto de la economía del país en cada momento.

## **Modernización-Neoliberalismo (1982- ).**

Al iniciarse el nuevo sexenio en 1982, las condiciones en que se encontraba el país fueron las siguientes:

- La deuda pública ascendía a más de 78,000 millones de dólares.
- La devaluación permanente del peso, provocada entre otras cosas por la gran fuga de capitales que se dio al finalizar el sexenio de José López Portillo.
- El déficit público alcanzaba el 16% del PIB.
- El desempleo abierto que se reconocía era del 8%.
- El nivel de la inflación anual rebasaba el 100 %, algo no visto en lo que iba del siglo.
- La tasa de crecimiento había caído a un  $-0.5\%$
- El precio internacional del hidrocarburo se vino a la baja.
- La administración pública había terminado con una nefasta imagen por la corrupción, especialmente de algunos de los funcionarios públicos de primer nivel, y el nepotismo desarrollado.
- El desarrollo del campo y de la industria se encontraba en franco declive.
- Las reservas del Banco de México se habían agotado.
- Las tasas de interés de parte de los organismos financieros internacionales se manifestaban en aumento constante.

Por lo que el nuevo gobierno se tomó la tarea de afrontar los siguientes retos:

1. Reconstruir la economía nacional.
2. Abrir mayores espacios de participación social.
3. Reformar las instituciones gubernamentales para recuperar la credibilidad de la sociedad.

Este período inició con el establecimiento de planes y programas gubernamentales, que de hecho caracterizaron al gobierno de Miguel de la Madrid.

Se planteó la Ley de Planeación en 1982 en la que se establecían los lineamientos básicos y las atribuciones que correspondían al gobierno en materia de planeación.

Se establecieron el Programa para la Producción, Abasto y Control de la Canasta Básica de Consumo Popular (PAC) y el Programa Inmediato de Reconstrucción Económica (PIRE) en 1982, bajo las siguientes estrategias:

- Disminuir el crecimiento excesivo del gasto público.
- Proteger el empleo mediante programas específicos de trabajo productivo y socialmente útil en las zonas rurales y urbanas más deprimidas.
- Continuar las obras en proceso con criterios de selectividad favoreciendo las inversiones de producción prioritaria e inmediata, disminuyendo las no indispensables.
- Reforzar las normas para asegurar disciplina adecuada, programación, eficiencia y escrupulosa honradez en la ejecución del gasto autorizado.
- Proteger y estimular los programas de productividad, importación y abasto de alimentos básicos para la alimentación popular.
- Aumentar los ingresos públicos para frenar el desmedido crecimiento del déficit y el consecuente aumento desproporcionado de la deuda pública
- Canalizar el crédito a las propiedades del desarrollo nacional, evitando la especulación o desviación de recursos hacia financiamientos no justificados que requieren el consumo mayoritario y el interés de la nación.
- Fortalecer la rectoría del Estado dentro del régimen de economía mixta.

Para lograr esto se echaron a andar las siguientes estrategias:

1. Desarrollo y fortalecimiento de la planta productiva nacional a través de la reinversión; es decir, menores costos de producción y mejor calidad de los productos.
2. Reformas fiscales a favor de la inversión productiva y la capitalización.
3. Aumento en la recaudación fiscal sin elevar las tasas impositivas.
4. Abatimiento del desempleo.

5. Aumento de la capacidad de compra de la sociedad y,
6. Reducción del gasto público.

Estas estrategias se manejaron de tal forma que para 1994, último año del sexenio salinista, México ofrecía una imagen hacia el exterior de país desarrollado, que había logrado resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades internas, haciéndolo competitivo y digno de ser considerado miembro del club de los países ricos. Así como capaz de entablar nuevos niveles de relación con países económicamente más poderosos, como fue el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Sin embargo, el primero de enero de 1994, se levantaron en armas indígenas del Estado de Chiapas, que pusieron en entredicho la imagen de México al exterior. Lo anterior le valió al presidente Salinas de Gortari no ser electo presidente de la naciente Organización Mundial de Comercio (OMC). Además, que en ese mismo año se heredó a la próxima administración “una escondida” crisis financiera que repercutiría en la fuga de miles de millones de pesos dejando al país sumido en severos problemas.

El modelo *modernizador-neoliberal* en el campo mexicano.

Con respecto a los resultados de la política agrícola en los años ochentas el Gobierno mexicano no puede continuar manteniendo los programas alimentarios multimillonarios en virtud de la crisis de la economía en 1982 y los acuerdos tenidos con el Fondo Monetario Internacional (políticas de ajuste al gasto público). Por lo que se adaptan proyectos más modestos en términos económicos, buscando obtener metas más moderadas mediante una mayor racionalidad y el aumento de la productividad en el empleo de la fuerza de trabajo y los recursos naturales. Se señala en tales proyectos que lo que se persigue es la soberanía



alimentaria y no la autosuficiencia alimentaria de básicos, lo que implica el reconocimiento tácito de la dependencia de granos básicos respecto al exterior.<sup>14</sup>

En los años noventas, el presidente Salinas de Gortari en su segundo informe de gobierno reconoció que la situación del agro era “altamente preocupante”. reiterando lo ya señalado en su primer informe respecto a la dramática situación en que vivían los campesinos y la existencia de una acelerada descapitalización, creciente minifundismo y una pobreza lacerante (Carrasco y Hernández, 1990)

La persistencia y la profundidad de la crisis del agro mexicano en 1990, tiene entre muchas de las causas, el reducido presupuesto ejercido en el sector agropecuario ese año, 3.5 billones de pesos, considerado como el gasto programable más bajo en dos décadas; así lo señala el Programa Nacional Agropecuario, Forestal y Agroindustrial (PNAFA) elaborado por la SARH, lo cual es un indicador de la severa limitación de recursos que no estancó la inversión en infraestructura agrícola, sino que provocó una disminución del 20% en la asistencia técnica al productor y el 30% en la sanidad en el campo. (García, 1993)

En el sexenio de Ernesto Zedillo, la política agrícola se caracterizó por la instrumentación de un programa ambicioso como fue la Alianza para el Campo que, junto con los pagos por hectárea en granos del PROCAMPO y los Apoyos y Servicios a la Comercialización (ASERCA), marca el destino del campo mexicano hacia el nuevo milenio.

Estos programas surgen y se desarrollan en el contexto de serias limitaciones presupuestales; es decir, no sólo se requiere de voluntad política de apoyar al sector, sino que requiere que existan los fondos necesarios para impulsar al campo.

---

<sup>14</sup> En el diagnóstico oficial se reconoce para 1984 la existencia de más de 30 millones de personas desnutridas en el país, en su mayor parte menores de 15 años ubicados en las zonas rurales (Mandujano , R,N, 1987). Cifra que para 1987 se eleva a 50 millones de mexicanos según especialistas del problema alimentario mexicano (Luisseli, C. 1987)

Lo anterior son señales claras del retiro del Estado en la provisión de servicios a la población rural, entrando así a una “crisis del Estado de Bienestar”, dando paso a un reagrupamiento de la sociedad civil para poder llenar los vacíos dejados por las políticas modernizadoras imperantes.

A manera de conclusión, los modelos de desarrollo de los últimos 50 años no han resuelto aún los problemas fundamentales, puesto que no se han logrado llegar a consolidar condiciones básicas de bienestar de la población. El incremento de la pobreza en el país, es uno de los indicadores más claros de los fracasos de los modelos. Nadie niega la necesidad del desarrollo del sector agropecuario para que logre una mayor contribución al desarrollo económico en general.

Los programas de desarrollo rural se han dado en un marco de políticas macroeconómicas y sectoriales contradictorias y no han permitido el acceso de pequeños productores con potencial agrícola. Tampoco han fomentado las actividades rurales no agrícolas.

Los bajos niveles de educación y el poco desarrollo de la capacidad participativa de la gran mayoría de los pobladores rurales han tenido una fuerte incidencia en la poca participación de los beneficiarios de los programas de desarrollo rural y en la apropiación de proyectos y por tanto, una escasa intervención en la toma de decisiones que garanticen la sostenibilidad de los programas.

La gran heterogeneidad de la población rural en México y la débil institucionalidad para armonizar y facilitar la participación social, así como las necesidades de desarrollo, han llevado a no tener en cuenta la totalidad de los actores y al no reconocimiento de su papel en la economía. Por ello, se detecta una ausencia de perspectiva de género que es visible en la no contabilidad de los aportes reales y potenciales de las mujeres, los jóvenes y los distintos grupos étnicos.

De ahí que muchos analistas plateen que estos sectores de la población han sufrido con mayor dureza el impacto de la aplicación de los modelos económicos.

### **3.1.5. Modelos de Intervención**

Los modelos de intervención para el desarrollo de la comunidad que llevan a cabo las instituciones y, en general, cualquier agente externo, responden fundamentalmente a conceptos preestablecidos conscientes o no, sobre la manera o perspectiva que se tiene sobre el objeto de trabajo. Por lo que resulta importante identificar al menos los tipos genéricos de intervención que han sido examinados por diversos estudiosos y analistas.

De acuerdo con Ávalos y Deras (2001) existen los siguientes modelos de intervención:

1. Asistencial.
2. Educativo.
3. Participativo.
4. Transformador.

#### **Asistencial.**

La acción más común y de más larga trayectoria dentro de la promoción humana es “ayudar al pobre” por medio de la asistencia social; este enfoque surge de un sentimiento de compasión ante el sufrimiento y la privación del prójimo.

Aquí se identifica a las personas objeto del trabajo de desarrollo de la comunidad a los pobres o mendigos, los enfermos, los hambrientos, los abandonados y los desamparados.

La ayuda se brinda conforme a la percepción que tienen los agentes sobre la realidad que vive el pobre; por lo que sus acciones están enfocadas a proveer

recursos financieros, materiales, sociales y culturales para suplir sus necesidades; que la más de las veces se traduce en “regalar cosas”, desarrollando de esta manera una relación paternalista entre la institución y el grupo beneficiado.

El trabajo asistencial acumula proyectos y acciones que en general son aislados y por consiguiente, las posibilidades reales de resolver el problema desde sus causas es prácticamente imposible, ya que no se vislumbra como parte del trabajo.

Por otro lado, las decisiones y las iniciativas del trabajo desarrollado con este enfoque no nacen de los beneficiarios; si no del agente externo en todo caso. Ellos sólo se limitan a recibir el beneficio que la persona o la institución provee al desarrollar este papel.

La intervención asistencial no se propone interferir en la organización social, desarrolla su trabajo con la esperanza de que el desarrollo socioeconómico llegará tarde o temprano a los pobres; por lo que se considera su trabajo como una participación temporal hasta que se logre incorporar a los pobres a la sociedad para que ocupen su lugar.

### **Educativo**

Este enfoque de trabajo social no quiere “dar cosas”, como la vía asistencial lo plantea, sino que procura desarrollar una transferencia de formación e información porque los considera requisitos para que las personas se integren adecuadamente a la sociedad.

Se observa como objeto de trabajo a las personas que clasifica como rezagados en donde se incluyen a los que no van a la escuela: los subempleados, las prostitutas, los niños de la calle, por lo que se busca que los rezagados se autopromuevan y por tanto, se adapten a la sociedad utilizando los medios que se les está proveyendo.

El trabajo que se desarrolla está ligado a la provisión de servicios educativos, alfabetización y técnicos (enseñanza sistemática y no sistemática). Ya que parte de la premisa que los cursos constituyen instrumentos de concientización de la población.

Aquí también se observa la limitante de que los cursos no son iniciativas de los beneficiarios, sino que las instituciones son las que llegan con un menú preestablecido y a los individuos solamente les corresponde escoger los cursos.

Los agentes están interesados mas en observar los resultados de la enseñanza, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, como son el cambio de hábitos, los comportamientos adquiridos y los indicadores sociales que esperan observar; mientras más cursos tomen las personas, más posibilidades tendrán de incorporación y progreso social, por lo que se vuelven miembros útiles y productivos.

Sin embargo, hay que recordar que quien enseña tiene el control de saber y el poder del cliente y ejerce influencia en su percepción de la realidad, la valoración y la acción del rezago. Por lo que la enseñanza llega sólo a donde el poder institucional lo permite.

### **Participativo.**

Este enfoque ve en su universo de trabajo a los marginados, aquéllos que están al margen de la participación y los beneficios sociales; en donde se incluyen los que viven en los cinturones de miseria, los que trabajan en condiciones infrahumanas, los que carecen de habilidades.

A diferencia de los modelos anteriores, aquí se observa que no es posible desarrollar y promover a las personas a menos que se desarrollen procesos de auto-promoción comunitaria. Por lo que considera de vital importancia la formación de grupos como arma indispensable para la solidaridad y reivindicación de los marginados.

El esfuerzo incluye una búsqueda de organización dentro de la sociedad de tal suerte que se modifiquen las coyunturas y permitan la participación del marginado.

En esta tarea se consideran aspectos como movilizar, organizar y ejecutar la asistencia, compartir las responsabilidades, cultivar la unión y fortalecer la solidaridad mediante la acción y reflexión conjuntas. La reivindicación comprende la intervención social que presiona a las estructuras sociales para abrirle lugar a la participación.

Sin la ayuda mutua la participación reivindicatoria tiende a ser una maniobra de masas.

Sin la reivindicación la participación solidaria de la ayuda mutua tiende a volcarse a superar problemas inmediatos sin llegar a influir en las causas coyunturales.

De acuerdo a esta modalidad, la participación crea espacio para que el marginado pueda hacer en función del ser en la sociedad.

## **Transformador**

Este modelo de intervención procura crear sociedades justas, para ello comienza identificando a su grupo de trabajo como los oprimidos. Para desarrollar adecuadamente este enfoque debe tener una percepción crítica de la realidad, ya que al pretender llegar a las causas de la problemática, concluye que si hay oprimidos, es porque existen opresores.

Los oprimidos son aquellos marginados por la indigencia, la debilidad y la exclusión de las fuerzas que controlan la producción y distribución de los bienes sociales. Aquí se asocia la injusticia con un mecanismo perverso en la sociedad que perjudica a una amplia parte de la población en beneficio de otra extraordinariamente menor.

Cuando la realidad vivida por los pobres se percibe como una opresión que ahoga su derecho de “tener”, “hacer” y “ser”, la respuesta es transformar las situaciones de opresión enraizadas en estructuras injustas. Esta transformación es compleja y se da en un largo proceso que abarca diferentes momentos:

- ❖ Denunciar y combatir el sistema generador de este tipo de relaciones.
- ❖ Luchar para defender los derechos de la población.
- ❖ Aliarse con otros movimientos populares.

La transformación no se limita a obras, comunidades o movimientos, tiene por meta el proceso global de todos ellos, en que se busca liberar de la opresión de las relaciones sociales de dominación para crear relaciones sociales justas.

Debido a que este es un proceso de largo plazo, su propia dinámica lo hace vulnerable e imprevisible. Sin embargo reconoce dos grandes líneas de acción; una de resistencia, polémica, de combate y otra de construcción sobre los cambios obtenidos por medio de la polémica.

En este sentido, la transformación es el “trayecto” de un pueblo comprometido con la participación solidaria y reivindicadora, que busca cambiar el rumbo de la historia.

A continuación se señalan algunas propuestas de modelos de intervención sistematizados:

### **Modelo de organización y desarrollo**

Para Ander-Egg (1980) el desarrollo de la comunidad es una técnica o práctica social, entendida como el conjunto de reglas prácticas y sistemáticas cuyos procedimientos al ser aplicados se traducen en acciones, mediante las cuales se modifica o se transforma algún aspecto de la sociedad.

Como toda técnica social, se apoya en el conocimiento científico de lo social y en los marcos teóricos interpretativos que las ciencias sociales proporcionan; y su objetivo es la promoción del hombre y la movilización de recursos humanos e institucionales mediante la participación activa y democrática de la población a través del estudio, planteamiento y ejecución de programas a nivel de comunidades de base destinados a mejorar su nivel de vida, desarrollando en cada uno de ellos la participación.

La operatividad en la que se basa está configurada por la integración de los siguientes componentes:

- ✓ El estudio de la realidad social, problemas, necesidades y recursos
- ✓ La programación de actividades
- ✓ La acción social
- ✓ La evaluación de lo realizado
- ✓ Sistematización



Este modelo propone la siguiente metodología:

- ✓ Estudio Investigación: Diagnóstico
- ✓ Programación
- ✓ Ejecución
- ✓ Evaluación

## **Modelo de Intervención de la Realidad**

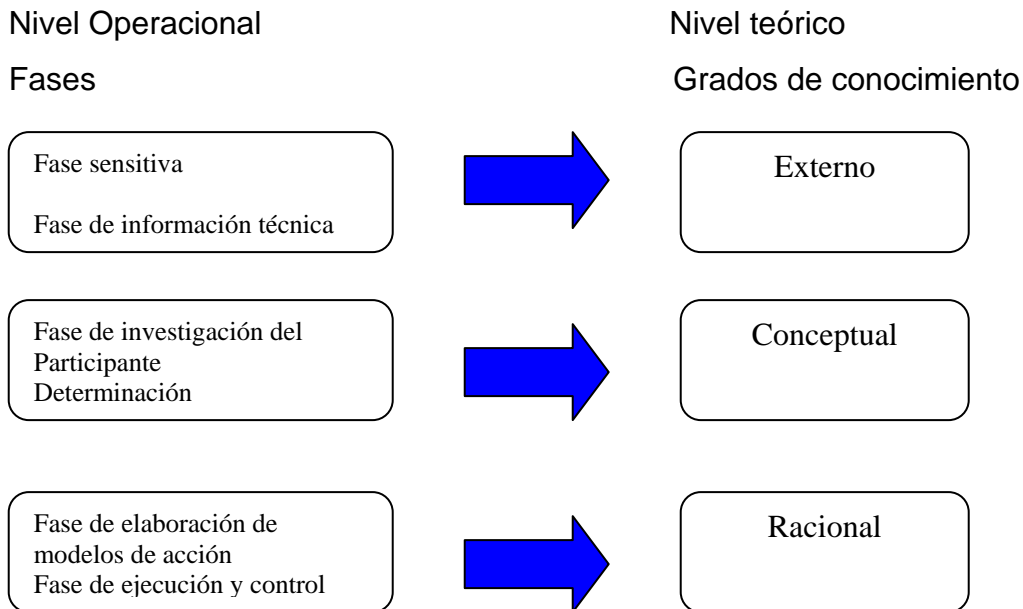
Boris Lima (1986) propone un modelo para conocer la realidad donde se va a intervenir *a priori*, el camino a recorrer para elaborar las estrategias (modelos transformadores).

El autor hace una redefinición del objeto de intervención de la práctica profesional y la intervención.

Los objetivos de la práctica son:

- ✓ Concientización
- ✓ Participación
- ✓ Gestión popular
- ✓ Organización
- ✓ Movilización popular

Operativamente el tránsito al que hace mención se lleva a cabo a través de la siguiente estrategia metodológica:



De acuerdo con el esquema anterior, la fase sensitiva, se refiere a la conciencia ordinaria, ya que busca una noción acerca de la realidad, es la primera aproximación o acercamiento, conocer la experiencia del hombre.

La fase de información técnica, busca recolectar datos que previamente fueron obtenidos y elaborados por alguna institución; es decir, estas fases operan de lo abstracto a lo concreto.

La tercera determinación, propone una discusión de los procesos de la realidad y los de conocimiento en un contexto macro y microsocioal, ubicando a cada uno de ellos en su contexto. Estas dos fases constituyen la parte abstracta o conceptual, que permite la elaboración de conceptos y clasificación; el sujeto como parte del todo, de su propia totalidad.

De acuerdo con el autor la elaboración de este modelo se realiza en la quinta etapa, a partir de teorizar los conceptos de los hechos. Entre los modelos que menciona se encuentran los de “capacitación, organización, movilización, entre otros” en los cuales participa la propia población.

Finalmente, en la quinta fase de ejecución y control, se llevan a cabo los modelos en los que la participación de la población juega un papel fundamental. En ambas etapas se realiza una búsqueda de soluciones, se presenta el conocimiento lógico –racional, de ahí se regresa a la realidad.

## **Modelo de Acción Social**

Surge cuando se da el desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos, y los grupos marginados exigen cambios; esta vez nacen programas como el de “la guerra contra la pobreza”: quienes tenían carencias podrían subsanarlas participando activamente en su resolución.

Este modelo argumenta que la apatía del pobre no debe alentarse dándole satisfacción total a su problemática. La problemática a la cual se dirigen los programas descansa en las carencias y actitudes del pobre, las cuales se encadenaban a los problemas sociales más amplios.

## **Agentes Externos**

Se conoce o identifica como agentes externos a todas aquellas personas e instituciones que por motivos propios deciden llevar a cabo algún tipo de trabajo social con la comunidad.

Estos elementos son ajenos a la dinámica interna que vive la propia comunidad, por lo que a pesar de pretender llevar a cabo las tareas con toda la identificación posible, su propia naturaleza les frena y limita en esta aspiración.

Quienes juegan este papel quedan perfectamente diferenciados de los líderes internos que la propia comunidad tiene y desarrolla. En todo caso, los agentes externos se valen de la relación que logran establecer con estos líderes locales para desarrollar todas las etapas necesarias en los programas que se pretendan realizar en y con la comunidad.

El nivel de participación, el grado de involucramiento que tendrán los agentes externos dependerá indiscutiblemente de la perspectiva, valores y filosofía de la que son portadores como trabajadores a favor de las comunidades. Pero es claro, que la participación y el nivel de intervención será directamente proporcional al tipo y tamaño de solución que se pretende desarrollar con ellas.

### **Agente Compasivo**

Debido a que en el modelo de intervención asistencial muestra que lo importante es dar cosas a las personas identificadas como pobres para que sobrevivan a las injusticias sociales, el agente externo desarrolla como acción central o función primordial, la distribución de bienes, básicamente obtenidos como donaciones o regalos.

La participación que tiene el agente externo es una relación estrictamente vertical donde se ve a los pobres allá abajo, que son los que deben recibir el apoyo y la ayuda que viene de afuera. Además como no se les consulta sobre su situación y perspectivas de solución, quedan a merced de la percepción subjetiva y limitada a este tipo de agentes.

Las labores que realiza son más de preocupación administrativa, tratando de garantizar que la distribución de las cosas se haga equitativa. Cumple con el llenado de formatos, elaboración de informes, programas de visitas en la medida que hay cosas que repartir, etc.

No implica riesgos en cuanto la relación y el trabajo desarrollado, solamente hacen una prolongación de la agonía de los pobres, ya que propone y desarrolla soluciones de tapón ignorando las causas, sin que busque modificar la inercia ni las circunstancias que han generado la pobreza.

Debido a que los bienes distribuidos son consumibles, la existencia de ellos justifica el trabajo que desarrolla el agente; justifica también su presencia en la comunidad y desarrolla el sentimiento de que si no fuera por su participación estos pobres morirían irremediablemente, generando temerariamente una relación de dependencia y supeditada en mucho, a caprichos personales o a la existencia de las donaciones.

### **Facilitador educativo.**

Los agentes externos que se identifican con esta modalidad normalmente están preocupados en establecer relaciones de horizontalidad con las comunidades, sin embargo, la relación que desarrollan tiende a ser unidireccional en la medida que no establece un verdadero diálogo con la población.

En esta modalidad se asume que la dotación de recursos, sin una educación y capacitación aparejadas, será inútil para solucionar la problemática comunitaria.

Debido a que se busca superar la ignorancia que tiene la población, el agente externo juega un papel de mayor presencia en la comunidad, tratando de identificar las necesidades de capacitación que deben ser satisfechas.

Sin embargo, también tiene sus limitaciones en la medida que su concepción personal o las políticas institucionales para quien trabaja, le definen un menú preestablecido de lo que debe enseñar.

En estas condiciones se provee a la comunidad de elementos intangibles de superación, como es la educación y la capacitación; el papel que juega el facilitador corre el peligro de mantener las relaciones de dependencia con la comunidad.

### **Colaborador comprometido.**

En esta otra modalidad los agentes externos no solamente buscan la manera de hacer algo por la comunidad. Pretenden promover proyectos de autogestión, la relación comienza a ser horizontal de doble vía, es decir, reconociéndole a la comunidad la posibilidad real de participar con su conocimiento y sus propuestas en la elaboración de proyectos.

Aquí comienza a manifestarse un riesgo calculado y manejable por parte del agente externo, en la medida que los recursos todavía los maneja él. Sin embargo, debido a las exigencias de esta modalidad su presencia cada vez es más requerida en la comunidad, por lo tanto, desarrolla lazos más estrechos. Llegando, paradójicamente a jugar el papel de líder y no de agente externo; teniendo en consecuencia, el grave riesgo de no cumplir con su función, perder la objetividad y frialdad que con cierta facilidad pueden tener los elementos externos.

### **Creativo**

Debido a que este estilo propone resolver los problemas que enfrenta la comunidad, promueve unificar diversos esfuerzos que en las otras modalidades pueden verse como aislados. Los proyectos comienzan a desarrollar relaciones con otros sectores, otras comunidades u otro tipo de organizaciones similares, de tal suerte que logra desarrollarse un sentido de solidaridad mutua y, en consecuencia, una sinergia social adecuada.

En este momento los agentes externos pueden llegar a tener problemas de identidad hacia su propia institución y con la comunidad al colocarse en medio del sándwich.

Este posicionamiento no siempre es consciente y deliberado; sin embargo, tiende a darse con mucha frecuencia en la medida que el agente externo abre espacios reales de participación a la comunidad, busca atacar las acusas de los problemas sociales y no solamente las consecuencias o los síntomas.

Se le identifica como creativo, porque en un alto porcentaje el agente debe ir desarrollando y escribiendo la historia ahí donde aún no se ha escrito. Probando, experimentando, sistematizando, evaluando, confrontando las acciones que van surgiendo en su interacción con la comunidad.

### **Conclusiones del Capítulo III**

En las dos últimas décadas se ha hablado insistentemente del proceso de desarrollo como algo integral, se utiliza este concepto tratando de abarcar la totalidad de los aspectos que deben ser tomados en cuenta para lograr un cambio. Hay una especie de marginalismo integral en donde la población que es marginal en un aspecto, tiene altas posibilidades de serlo en todos los demás constituyendo una inmersa cantidad de mexicanos que no tienen nada de nada. Esto es, que de alguna manera el presente “circulo vicioso de la pobreza” debe ser roto en cualquiera de sus partes para que desencadene el proceso de desarrollo a largo plazo. Por ello, la importancia de diferenciar los conceptos de crecimiento económico, progreso, desarrollo y modernización. Asimismo, reflexionar los distintos modelos de desarrollo que durante este capítulo se revisaron ayudó a contextualizar el desarrollo comunitario inserto en el nacional.

Hablar en la actualidad de la comunidad y desarrollo comunitario, parecería ser un tema de moda, sin embargo las actuales condiciones de pobreza y el aumento de las demandas sociales han llevado a la continua búsqueda de opciones que den respuesta a ello.

Lo que se ha visto responde de mejor manera son los procesos participativos, donde los “beneficiarios” toman el papel de actores y sujetos de su propio desarrollo, lo primordial es la sustentabilidad de las comunidades y/o grupos.

Conocer los diferentes enfoques de intervención comunitaria desde una asistencia social hasta un modelo de transformación. Asimismo, identificar el papel de los agente externos en la acción comunitaria.

Ahora, las ONG como un agente externo deben de evolucionar hacia una expresión de acompañamiento con las comunidades y/o grupos. El rol del equipo de promotores de la organización cambia, ahora no es el de un investigador que extrae información para diseñar un proyecto, sino el de un facilitador que alienta, anima la participación de la comunidad de modo que tanto el grupo comunitario-rural como la ONG realizan conjuntamente el proceso de toma de conciencia de la situación que viven, sus problemas, causas y consecuencias, así como los sueños y esperanzas que nos motivan para transformar la realidad más humana. Con este nuevo enfoque de trabajo, la aportación de las ONG pueden abrir las puertas a que las políticas públicas y las intervenciones de cooperación al desarrollo puedan ser influidas de abajo hacia arriba por las percepciones de las personas pobres y vulnerables, haciéndolas mas ajustadas a sus necesidades.



Así, se presenta al desarrollo comunitario no como un método más de intervención, sino como una posibilidad de proceso que pueda apropiarse la población a fin de asumir un rol activo ante la actual situación, pasar de ser un sujeto individual a ser un sujeto social, en el que asuma la conciencia de la participación y en el cambio para mejorar las condiciones de vida.

## **Capitulo IV. El caso de la Fundación León XIII IAP en los Altos de Chiapas.**

### **4.1 Contexto sociopolítico y fisiográfico de Los Altos de Chiapas**

#### **El Estado de Chiapas**

El estado de Chiapas representa el 3.7% de la superficie del país. Está constituido por 118 municipios y 16,422 comunidades. Las principales lenguas indígenas del estado son el tzeltal con el 32.7%, el tzotzil con un 18.9%, el chol con un 10.3%, el zoque con un 4.1 %, el tojolabal con un 3.5 %, el mame con un 1.2 % y el kanjoval con un 1.2 % del total de la población indígena mayor de 5 años.

#### **La Región de los Altos de Chiapas.**

La región de Los Altos es una de las ocho regiones que comprende el Estado de Chiapas. Se ubica entre los paralelos 16°30' y 17" de latitud norte, y entre los meridianos 92° y 93' de longitud oeste.

#### **Gemorfología**

Los Altos de Chiapas representan un altiplano que se extiende en dirección noreste-sureste, con alturas que oscilan entre los 1200 a 2400 m.s.n.m. Mide aproximadamente 160 km de largo por 50 a 120 km de ancho. La característica geológica más sobresaliente de la región consiste en amplios afloramientos de estrato marinos, y sólo en áreas específicas aparece material volcánico. Los estratos marinos están formados principalmente por rocas calizas, en ellos se han desarrollado series de cerros de distintos tamaños que cuando se unen forman pequeños valles.

Por las condiciones de relieve y topografía, predominan suelos abruptos, poco profundos y pedregosos, propiedades que imponen limitantes de consideración para su uso agrícola.

El espacio regional se define básicamente por su integración social y económica a la ciudad de San Cristóbal de las Casas, la que ejerce influencia sobre 15 municipios que comprenden una extensión de 240,000 hectáreas: La vía principal de comunicación es la carretera Panamericana, de la cual parten numerosos caminos que comunican a San Cristóbal con otros centros de población situados dentro y fuera de la región.

### **Población**

La mayor parte de la población rural de la región son grupos indígenas de las etnias tzotzil y tzeltal, que se distribuyen en alrededor de 630 localidades; 90% de ellas no sobrepasa los 1000 habitantes, lo que denota padrón de numerosas comunidades asentadas de manera dispersa.

### **Actividades Económicas**

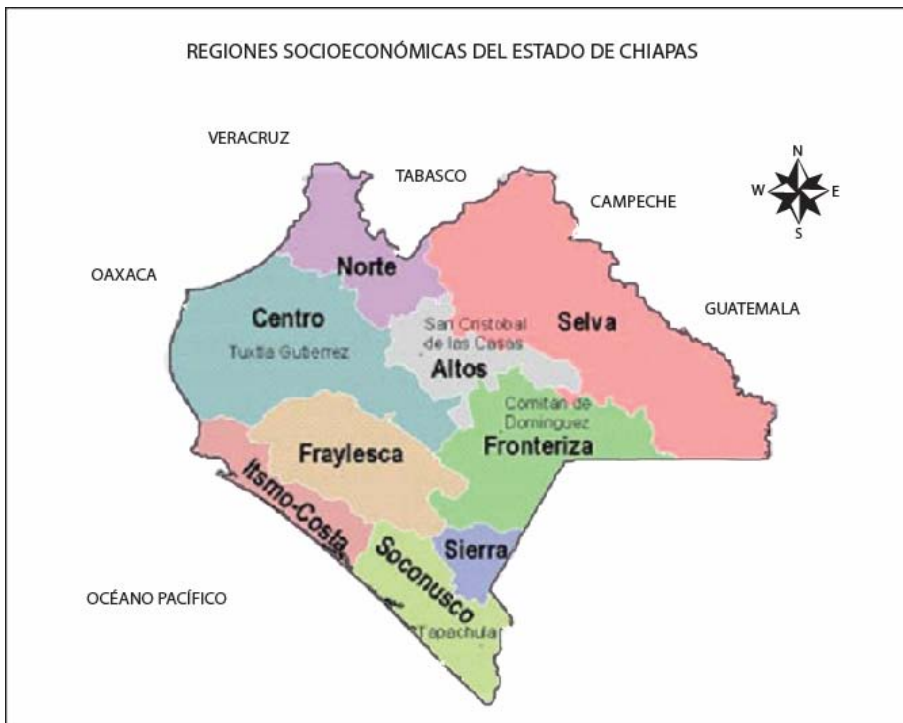
La actividad económica predominante es la agricultura, con una PEA de magnitud superior a la que se registra para el Estado y más aún en el país. La población observa una marginación muy alta, donde la desnutrición afecta a casi tres cuartas partes de la población.

Según Parra, M. R. y Díaz, Blanca M. *et al.* (1997), las unidades de producción en Los Altos son de tipo campesino, con un minifundio extremo que se agrava cada vez más por el sistema de herencia. En estas unidades se hace un uso diversificado de sus recursos a través de sistemas de producción forestal, pecuaria y agrícola, los cuales están altamente relacionados entre sí y cuyo objetivo principal es la producción para el autoconsumo; sin embargo, lo exiguo de sus recursos no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas, por lo que se ven obligados a recurrir al trabajo asalariado.

Siguiendo a los investigadores citados, la región de lo Altos vive una auténtica explosión demográfica: de 1950 a 1990 se triplicó el número de habitantes. La densidad de población en la entidad es de 42 habitantes por kilómetro cuadrado.

La presión sobre la tierra derivada de esta explosión demográfica ha desembocado en el abrupto incremento de la superficie cultivada en terrenos ejidales, la cual, después de estar estancada en alrededor del 29% llega a representar casi la mitad del total de la población.

### MAPA DE LAS REGIONES DEL ESTADO DE CHIAPAS



**Fuente:** Parra, M.R. y De Jong Bermang, B., 1999

Fisiográficamente la región de los Altos de Chiapas constituye un macizo montañoso al centro del Estado, formado por un conjunto de fallas y plegamientos que tienen una orientación noroeste-sureste con una elevación dominante que va desde los 900 hasta los 2500 msnm.

## MAPA DE LAS REGION CAFETALERA Y TEMPLADA DE LOS ALTOS



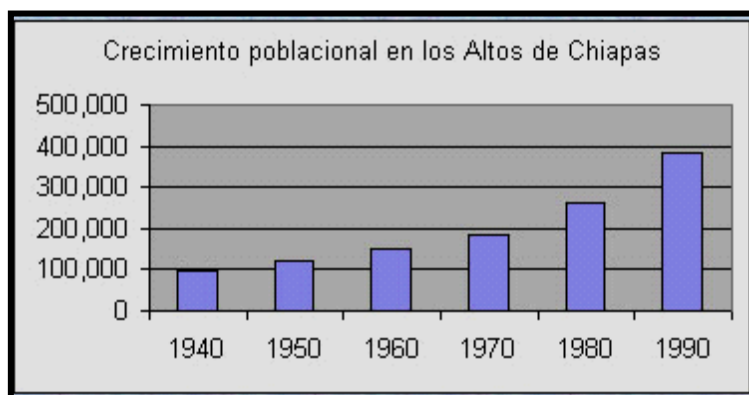
Fuente: Parra, M.R. y De Jong Bermang, B., 1999

### Aspectos de población y etnicidad en Los Altos

Los municipios de Amatenango, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, Larrainzar, Mitontic, Oxchuc, Pantelhó, Zinacantan, Tenejapa, San Cristóbal y Teopisca, integran la región Altos de Chiapas (ver mapa). Salvo los dos últimos, el resto de los municipios se caracterizan por ser eminentemente indígenas; es decir que el número de hablantes de esas lenguas, supera al 70% de su población total.

En los últimos cincuenta años la región ha vivido una situación de explosión demográfica. Desde 1950 hasta 1990, prácticamente triplicó su número. Aunque

con matices intermunicipales, el rasgo común es la alta densidad de población. Existen casos como Chamula que en 1950 contaba con una cifra de 269, mientras que para 1990 ascendía a 382 habitantes por kilómetro



Fuente: *XI Censo de Población*, INEGI

El crecimiento de la población ha provocado una progresiva ocupación del espacio, impactando fuertemente a la agricultura intensiva. Para los mayas alteños la tierra ha sido su principal medio de producción y su único recurso para la sobrevivencia.

La presión demográfica redujo considerablemente las tierras comunales o ejidales susceptibles de colonizar. Gradualmente, la propiedad de la tierra fue individualizándose y apareció la propiedad privada de la misma, modificando sustancialmente las prácticas agrícolas. Junto con ello también han cambiado los sistemas normativos que regulaban el aprovechamiento de los recursos. Hoy la decisión del aprovechamiento de los recursos se ha individualizado en extremo y el productor puede decidir de manera individual -con ciertos límites que pone la asamblea comunitaria- qué hacer con su tierra, sus bosques y sus manantiales.

La individualización de la propiedad ha fragmentado aún más la tierra y constituye una fuerte limitante para intentar esfuerzos productivos que supongan la compactación territorial o el manejo de territorios extensos. La coexistencia de indígenas y no indígenas (españoles, ladinos, coletos, mestizos) durante más de 500 años, ha sido tensa y conflictiva y se ha polarizado en los últimos treinta años, como consecuencia del incremento de la población y del reclamo indígena a modificar el modelo de dominación étnico establecido desde entonces. (Tejera,1997: 77)

Estas determinaciones históricas han configurado a la región y a la ciudad de San Cristóbal de las Casas como el centro de integración económica y social. Por su importancia como mercado y como espacio que concentra servicios, todos los municipios de la región hacen llegar sus caminos y carreteras hasta San Cristóbal, en tanto centro articulador regional y de concentración del poder político. En las últimas dos décadas ha recibido fuertes corrientes migratorias de población tzotzil y tzeltal, indianizando la composición de su población, modificando la configuración regional.

Características poblacionales de la región Altos.					
			Altos cafetalera	Altos templada	Altos
<b>Población por tamaño de localidad</b>		Unidades.			
	<100	Habs.	6,805	4,760	11,565
	100-2500	Habs.	117,118	128,130	245,248
	>2500	Habs.	13,590	98,818	112,408
	Total	Habs.	137,513	231,708	369,221
<b>Índice de carencias</b>	1-2 viviendas		51%	43%	
	<100		49%	49%	
	100-2500		43%	46%	
	>2500		37%	24%	
<b>Etnias (hablantes de lengua indígena)</b>	5 y más		92,033	172,401	264,434
	%Pob.		67	74	72%
<b>Lengua</b>	Tzotzil		51	67	61%
	Tzeltal		48	30	36%
	Chol		0	0	0%
	Tojolabal		0	0	0%
	Mames		0	0	0%
	Zoques		0	0	0%
	Otros		2	3	2%
<b>Tenencia de la tierra</b>	Ejidal	has	9,669	22,113	31,782
	Comunal	has	40,093	33,003	73,096
	Privada	has	10,840	34,222	45,062

**Fuente:** Parra, M.R. y De Jong Bermang, B., 1999: p.34

### **Aspectos de sociedad y cultura en Los Altos**

Aunque diversa y con especificidades microregionales, la región Altos guarda cierta homogeneidad que resulta de sus condiciones ecológicas, del sistema de milpa maya, de su integración económica a San Cristóbal, de sus relaciones de dominación étnica y de su organización social para el autoconsumo, que articula una gran diversidad de estrategias productivas que despliegan las unidades domésticas de producción, en un contexto de creciente incorporación a la economía de mercado. La suma de todos estos componentes hacen a esta región específica, y son las que crean las condiciones -pero también las limitantes- para el desarrollo regional.

La población indígena ha sido desplazada hacia las montañas y a las milpas a las laderas. Esta última tendencia se profundizó con el paso de los siglos y en la actualidad constituye el rasgo dominante de la agricultura en la región Altos.

En las últimas décadas como resultado de un creciente aumento de población y del sistema de herencia, la tierra se ha fragmentado en extremo. El minifundio y el autoconsumo caracterizan a la economía y organización alteña. Toda familia campesina maneja simultáneamente diversas estrategias de sobrevivencia, articuladas mediante múltiples relaciones ecológicas, técnicas y sociales y diversos sistemas de producción. No obstante tal diversidad, la lógica de la producción sigue siendo el autoconsumo.



La lógica del autoconsumo se articula a través del siguiente patrón:

- a) la producción de maíz para el abasto familiar.
- b) más un producto agrícola de carácter comercial, (flor, hortaliza o fruta)
- c) así como ciertos días a la semana o temporadas, ciertos miembros de la familia que se ocupan en la búsqueda de trabajo asalariado.

### **Aspectos Económicos en la agricultura de los Altos de Chiapas: Café**

El desequilibrio en cualquiera de estos componentes obliga a buscar su compensación en cualquiera de los otros. Así, a menor maíz es posible que haya más trabajo asalariado o la incorporación de más tierras para el cultivo comercial. Este patrón puede observarse vigente en las dos subregiones de los Altos. En la subregión cafetalera, el café es el cultivo comercial por excelencia «aunque también a veces un poco de ganadería de apersogue». Mientras que en la subregión templada, las hortalizas o la producción de flores cumplen estos objetivos. En otros municipios, cuando el cultivo comercial no es posible realizarlo en el propio territorio alteño, los productores salen a buscar tierras para sembrar maíz, tanto para el autoconsumo, como para el mercado. Pese a su diversidad, todas estas múltiples estrategias de sobrevivencia, se encuentran articuladas en la lógica del autoconsumo, que constituye el rasgo principal de la economía y organización social de los productores de los Altos.

### **Artesanías**

La vida de la mujer indígena alteña, históricamente proveedora de la ropa que la familia necesita y más recientemente productora de artesanías que el reciente mercado turístico demanda, la actividad artesanal es un rasgo característico de la inserción de la región y de la economía indígena a los procesos de globalización.

## **Ganadería**

La producción ovina en la región Altos ha propiciado el sobrepastoreo y la erosión de los suelos y en consecuencia el agotamiento de las fuentes alimenticias, todo ello como consecuencia del bajo desarrollo de las fuerzas productivas al interior del proceso de producción pecuario, que aún depende fuertemente de las condiciones naturales para la producción.

Con el incremento de la población, la frontera agrícola ha llegado a su límite en la región Altos y tiene pocas posibilidades de recibir más población, lo que explica la creciente migración indígena hacia la ciudad de San Cristóbal en busca de empleo. Lamentablemente, por su escasa instrucción ésta suele ser ocupada en labores de servidumbre o de otras, casi todas ellas mal pagadas.

## **Comercio**

El grueso de la población económicamente activa, se ha dirigido hacia el comercio, principalmente al sector informal de la economía. Prácticamente en todos los mercados de la ciudad han proliferado los pequeños puestos con una oferta muy raquítica de productos. Un ejemplo lo constituye el mercado Castillo Tielemans que en los últimos años había visto instalarse más de 3000 puestos semifijos, la mayoría de ellos atendidos por comerciantes indígenas. Por otro lado, los centros comerciales de Santo Domingo y Caridad han recibido un número creciente de mujeres indígenas que se ocupan como vendedoras de artesanías, debido al carácter predominante que tiene la producción de prendas para el mercado local.

El trabajo de la Fundación León XIII IAP se desarrolla principalmente en la zona denominada Los Altos de Chiapas, donde se colabora con un total de 32 comunidades repartidas en 11 municipios: Chenalhó, San Andrés Larráinzar, San Juan Chamula, Chalchihuitán, San Cristóbal de las Casas, Jitotol, Zinacantán, San Juan Cancuc, Tenejapa y Teopisca.

## **Realidad socio-política de Chiapas.**

De acuerdo a datos del Gobierno del Estado de Chiapas indican que la entidad, presenta altos niveles de pobreza, analfabetismo y desempleo, ocupa el primer lugar de marginación en México. Hay quien ha definido la situación de Chiapas como “un volcán dormido” o “una bomba a punto de estallar”.

Si bien es cierto que en Chiapas no se ha dado un conflicto armado abierto en años, y que el tema ya no preocupa tanto ni al mexicano medio ni a la comunidad internacional, los conflictos secundarios se han seguido multiplicando, exacerbados por la polarización que generó el conflicto entre el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y el Gobierno federal. La ruptura y descomposición del tejido social se han profundizado y los conflictos latentes son tales que ha aumentado la posibilidad de que la situación estalle a corto o mediano plazo.

Las antiguas disputas que, con el paso del tiempo, han derivado en conflictos, con el paso de los años echan raíces, que se combinan con componentes políticos, ideológicos, agrarios y religiosos. Estos conflictos han agudizado la fragmentación y división de las comunidades indígenas dificultando las vías de desarrollo y pacificación.

De esta manera, podemos decir que hoy en día la división no es únicamente entre zapatistas y priístas. Las diferencias partidarias se han venido desdibujando cada vez más, siendo los conflictos más álgidos actualmente los existentes entre organizaciones indígenas locales, dado que otra fuente de la conflictividad tiene que ver con las irregularidades que existen en las formas de propiedad y tenencia de la tierra en un contexto de escasez de tierras disponibles. Problema que se profundizó a lo largo de la historia, en virtud de que la distribución de recursos y programas gubernamentales, durante mucho tiempo, fueron utilizados para corporativizar organizaciones, ganar aliados y a la vez para enfrentar a opositores y oficialistas en las mismas comunidades indígenas.

Por esta causa se generó una fuerte ideologización respecto a la ayuda oficial proporcionada por el gobierno, que provocó lo mismo que partidarios y opositores, y con ello una diferenciación profunda entre unos y otros. Este hecho, se convierte en un elemento de dificultad al momento de diseñar estrategias para el desarrollo de las comunidades, afectando en gran medida la implementación de proyectos, sin que esto ocasione un mayor enfrentamiento entre los distintos grupos, lo que en este contexto de extrema polarización es casi inevitable, ya que cualquier intervención externa en las comunidades es considerada como una toma de posición de algún partido. Un hecho más se añade a esta situación: el camino de resistencia elegido por los municipios autónomos zapatistas que pasa por la nula relación con el gobierno, y por lo tanto con los programas y apoyos que éste presta, lo cual también es motivo de tensión tanto al interior como al exterior de las comunidades.

En el plano religioso, la situación es mucho más compleja que una simple división entre seguidores de diferentes religiones e iglesias. Se podría decir que, más que una fuente de conflicto en sí, el factor religioso ha sido utilizado desde diversos intereses políticos y económicos, lo que se manifiesta en la práctica de diferentes maneras: una de ellas es el control del acceso a cargos y el condicionamiento de servicios religiosos en función de la afiliación partidaria o ideológica.

En lo que respecta a la Iglesia Católica, la diócesis de San Cristóbal atraviesa en estos momentos un complicado proceso interno. Tras la marcha del Tatic Monseñor Samuel Ruiz García, figura clave tanto en el proceso de paz entre el EZLN y el gobierno como entre las propias comunidades indígenas a través de su obra pastoral, la llegada del obispo Felipe Arizmendi Esquivel no consigue dejar atrás la controversia de su nombramiento. La relación con el equipo pastoral de la diócesis no acaba de ser fluida y se puede observar cómo existen, en ocasiones, dos líneas distintas de trabajo, dos discursos contrapuestos y serias dificultades de consenso.

Un punto de desencuentro clave es la nueva visión, que fortalece el papel estrictamente religioso frente a las implicaciones políticas que la diócesis había jugado en épocas anteriores. Otro punto de desencuentro es que durante el episcopado de Samuel Ruiz, tanto en un primer momento mediante la “teología de la liberación” como en un segundo mediante la “teología india”, se fortaleció la estructura laical de la diócesis cobrando ésta gran relevancia.

Con la nueva dirección, se pretende regresar a la estructura más jerárquica y oficial donde la prevalencia de las decisiones corre a cargo de los ministros del culto. Pese a estos desencuentros, el peso específico de la Iglesia Católica, tanto en las comunidades como en los diferentes procesos que vive Chiapas, sigue siendo clave y de obligada referencia. La llegada en julio del 2003 de Enrique Díaz Díaz como obispo auxiliar parece abrir nuevas perspectivas de diálogo al interior de la diócesis.

A estos hechos, cabría añadir otras situaciones existentes hoy en la actualidad, que son causa de tensión, como la pervivencia de grupos paramilitares armados, que siguen provocando tensiones entre la población, amenazando, secuestrando e incluso asesinando a quienes se llegan a atravesar en su camino; la continuidad de un gran número de desplazados internos; el alto nivel de alcoholismo en las comunidades; la fuerte militarización de la región; la corrupción de algunos caciques indígenas.

Además de todo esto, el dictamen de la Suprema Corte de Justicia de la Nación sobre el rechazo a las controversias presentadas a la reforma constitucional en materia de derechos y cultura indígena, que fueron presentados por los municipios y comunidades donde habita población étnica; y los macro-proyectos económicos que afectan a la zona como el Plan Puebla Panamá, el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y el Tratado de Libre Comercio (TLC), que se están desarrollando en la zona.

Especial alarma crea la situación del aumento de la emigración a la ciudad, a otros estados (Quintana Roo, Baja California y otros) e incluso al extranjero (Estados Unidos principalmente). Según datos del Consejo Estatal de Población (COESPO), en los últimos siete años han emigrado 336,170 chiapanecos en busca de mejores oportunidades de trabajo. El principal grupo de desplazados son jóvenes de entre 14 y 24 años. Según la misma dependencia, cada mes salen del Estado 1,263 personas (siete veces más que en 1995) sobre todo de los municipios del centro y de la zona de los Altos.

Por todo lo anterior, la dimensión comunitaria, tan clave para vertebrar la identidad de los pueblos indígenas, así como recurso para procesar y resolver los conflictos, se encuentra fracturada. En algunos casos incluso, las divisiones y choques se dan ya desde el ámbito familiar. La suspensión del proceso de paz entre el EZLN y el gobierno federal ha contribuido indudablemente a un progresivo deterioro de la situación.

En agosto del 2003, el movimiento zapatista se planteó una profunda reestructuración organizacional. Desaparecieron los espacios que concentraban la ayuda externa y la solidaridad denominados Aguascalientes, dando lugar a la aparición de los llamados “Caracoles”, que significa la creación de las Juntas de Buen Gobierno. Este cambio supone una nueva manera de organización interna y de relación con la sociedad civil. Las diversas lecturas políticas que este hecho ha generado todavía necesitan el paso de tiempo para poder tener un análisis más certero de las implicaciones socio-políticas que esta nueva situación conlleva para toda la región. Sin embargo, queda fuera de toda duda que la creación de las Juntas de Buen Gobierno supone un intento de fortalecer la autonomía de las comunidades por la vía de los hechos.

Es necesario señalar, que a pesar de los esfuerzos organizativos y de los aspectos que se confluyen en este contexto, la situación de las comunidades indígenas de los Altos de Chiapas comporta una absoluta marginación en cuanto a los recursos más elementales para avanzar hacia una vida digna, porque carecen de servicios tan elementales como los de salud, educación, energía eléctrica, vías de comunicación, alimentación, entre otros.

En este complejo contexto que se presenta en las comunidades indígenas, es donde se enmarca la labor de acompañamiento que la Fundación León XIII IAP (FLXIII) realiza con diversos grupos de Los Altos de Chiapas, y en el que la demanda básica está dirigida a mejorar sus condiciones de vida, comenzando por garantizar su sobrevivencia desde la propia autosuficiencia alimentaria, hasta la búsqueda de posibilidades reales de generar más recursos económicos para sus familias.

Para lograr esta sobrevivencia y un progresivo desarrollo integral las inquietudes demostradas por los grupos son múltiples: ¿qué producir que resulte más rentable?, ¿dónde y cómo vender sus productos?, ¿cómo mejorar la calidad de los mismos?, ¿cómo intervenir en las comunidades?

La búsqueda de medios técnicos más idóneos y una mejor capacitación, ¿cómo fortalecer sus organizaciones?, la posibilidad de recibir una educación que respete su lengua, su cultura y fortalezca su identidad.

## **4.2 Orígenes de la Fundación**

Para hacer más comprensible la evolución de la Fundación León XIII en Los Altos de Chiapas, se dividió este tema en cuatro grandes etapas: etapa 1. Génesis de la Fundación; Etapa 2. Desbordamiento institucional; Etapa 3. Momento de crisis; Etapa 4. Avance hacia un modelo de intervención educativo y participativo.

### **4.2.1. Etapa 1. Génesis de la Fundación**

El proyecto de la FLXIII surgió a partir de reuniones realizadas desde el año de 1990 por un grupo de personas en las oficinas de la Asociación Mexicana de Promoción y Cultura A. C., ente jurídico del Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana (IMDOSOC), que se planteaban la necesidad de trabajar con personas y comunidades en situación de marginación y emergencia. Esta preocupación les llevo a tomar la decisión de crear una ONG que se avocara a trabajar en varios niveles de atención: emergencias, asistencia, promoción humana y cambio de estructuras sociales. Las condiciones de pobreza y marginación social detectadas en el estado de Chiapas, específicamente en la zona de los Altos, fueron algunas de las razones que favorecieron la elección de este lugar para llevar a cabo el proyecto.

Durante la gestación del proyecto de la Fundación León XIII (FLXIII) se da también el estallido del conflicto armado entre el Ejército Zapatista de Liberación Nacional y el gobierno mexicano. Todavía no habían comenzado los trabajos de la organización en la zona; pero las consecuencias del conflicto influyeron para reforzar la idea de los fundadores de trabajar en Chiapas. Será en 1996 cuando la FLXIII toma forma y se registra como Institución de Asistencia Privada (IAP) ante la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.<sup>15</sup>

Una vez que fue decidida la zona donde se ubicaría el proyecto se presentó el reto de cómo dar inicio a los trabajos, por lo que el IMDOSOC organizó una serie de pláticas sobre la situación chiapaneca y sus posibles soluciones.

---

<sup>15</sup> “La Junta de Asistencia de Privada tiene la facultad de vigilar y controlar a las I.A.P. La junta aprueba el documento constitutivo de la institución, así como su presupuesto anual, programas de procuración de fondos, programas de trabajo y sus modificaciones. Asimismo, la Junta vigila su información contable a través de reportes que le deben de entregar en forma periódica.”( CEMEFI, 2000)



Uno de los invitados como ponente fue Pedro Meza, artesano indígena tzeltal, quien estaba a cargo de la tienda de comercialización de las artesanías tradicionales “Sna Jolobil”, ubicada en San Cristóbal de las Casas, en la que se vendían las artesanías elaboradas por mujeres indígenas de todo Chiapas. La plática de Pedro sobre las condiciones de vida de las comunidades indígenas en Chiapas causó un gran impacto entre los asistentes, quienes al final solicitaron poder colaborar para mejorar dichas condiciones.

De esta manera se consiguió un fondo de \$50,000 con donativos particulares de quienes habían asistido a las pláticas. Así se comenzó a proporcionar apoyo a las mujeres y familias indígenas que colaboraban con “Sna Jolobil”, a través de la entrega de despensas y materia prima y consiguiendo lugares para la venta de sus productos, como algunas universidades y particulares entre otros. Algunos de los fondos se consiguieron a través de la elaboración de un proyecto llamado “*Adopta a una familia*” que será gestionado por el IMDOSOC.

Por otra parte, se desarrolló una campaña permanente para dar a conocer la cultura maya, las artesanías, el telar de cintura, el significado simbólico de los textiles, el valor de productos realizados con materias primas naturales, la situación de pobreza de los indígenas. Se avanzó en ayudar a comercializar los textiles. Se vendían en encuentros, cursos, seminarios, oficinas corporativas y en cualquier sitio donde se permitiera colocar una exhibición. Vinieron tejedoras de Chiapas para que las personas vieran en qué consistía el arte textil. Se hizo una pequeña campaña en revistas y periódicos para dar a conocer un mundo distinto y distante de la cultura urbana, pero que está en la raíz de lo que hoy es México.

Entre la gente de un poder adquisitivo alto, se encontró que no había mucha sensibilidad hacia los indígenas y su situación de injusticia, pobreza, marginación, analfabetismo y enfermedades. La gente sabía de esta realidad con indiferencia.

Resultado de las campañas de procuración de fondos para Chiapas, se dotó a la cooperativa de un fondo económico que permitió que las prendas no se dejaran a consignación en la tienda con la que cuenta Sna Jolobil en San Cristóbal de las Casas junto al famoso templo de Santo Domingo, sino que se les pagara a las tejedoras en el momento en que entregaban sus artesanías. También se inició el almacén-tienda para uniformar la calidad de los tejidos y abaratar los costos de hilos y tintas. Anteriormente cada tejedora compraba individualmente y en diferentes sitios su materia prima, ahora podría hacerlo en su cooperativa. Por otra parte, muchos de los textiles no reunían la calidad necesaria para salir al mercado, así que se pidió a las tejedoras más expertas que dedicaran su tiempo a capacitar a las más jóvenes a cambio de un pago equivalente a lo que podían obtener si dedicaban su tiempo a tejer.

En la medida que avanzaba el apoyo a “Sna Jolobil”, comienza a sentirse la necesidad de que las personas pertenecientes a la FLXIII colaboraran en el trabajo de campo, por lo que a partir de 1997 iniciaron su labor en San Cristóbal de las Casas cinco miembros de la organización, quienes ya venían fungiendo con una función determinada: un coordinador general, una encargada del área textil con la idea de capacitar en corte y confección a las artesanas, un encargado del área agrícola para apoyar a los campesinos indígenas y dos ayudantes. El coordinador y la encargada de textiles, matrimonio joven originarios de la Ciudad de México, sin ninguna experiencia de trabajo comunitario; el encargado del área agrícola era un técnico agrícola originario del Estado de Oaxaca, con 15 años de experiencia de trabajo con comunidades indígenas, nunca en Chiapas, había dejado su empleo en el Instituto Nacional Indigenista (INI). Los ayudantes eran dos jóvenes indígenas tzeltales que fueron contratados. La participación de los jóvenes indígenas como interlocutores facilitó el acercamiento. Finalmente, se inició el trabajo más que con comunidades, con individuos y familias que respondían a la promoción inicial. De esta forma se empezó a integrar un programa de trabajo en el área textil y agrícola.

Así, comenzaron los primeros cursos de capacitación en corte y confección con artesanas de las comunidades de Aguacatenango y Santa Rita. Para entonces, todavía no se contaba con instalaciones propias y se rentaba una casa en el centro de San Cristóbal de las Casas.

De esta manera se fueron estableciendo relaciones personales y casuales como punto de partida para la acción, sin tener ninguna metodología clara en la intervención con las comunidades (se iban ofreciendo los servicios comunidad por comunidad). Al tiempo que la Fundación centraba sus esfuerzos para lograr estas relaciones, en el Estado, durante los años 1996 y 1997, el contexto se iba volviendo cada vez más complejo, debido a una gran presencia militar y zapatista. Se producían ataques paramilitares, y en especial se efectuó la matanza de Acteal, en el municipio de Chenalhó, el 22 de diciembre de 1997.

Las condiciones de pobreza extrema se dejaron sentir con mayor agudeza; las comunidades estaban divididas, había manipulación del gobierno y mucha desconfianza por parte de las comunidades hacia las organizaciones que intentaban colaborar en proyectos productivos o de desarrollo.

La FLXIII decidió mantenerse alejada del conflicto, decisión que “aparentemente”, no afectaría su trabajo.

En abril de 1997, se recibió la visita del equipo de Cáritas San Sebastián, España (País Vasco) quienes viajaron a Chiapas y conocieron la realidad, decidieron apoyar y propusieron la presentación de un proyecto para solicitar fondos internacionales al Gobierno Vasco. El proyecto fue presentando con la gestoría de Cáritas, meses después los técnicos de cooperación internacional dictaminaron viable el proyecto y autorizaron recursos para la construcción y equipamiento de un Centro de Desarrollo Comunitario ( CDC) en la Ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

En esta etapa es claro y evidente que el modelo de intervención comunitaria fue asistencial<sup>16</sup>, es decir la ayuda se brindaba según la percepción que tenían los miembros de la Fundación sobre la realidad que vive el pobre, las acciones se enfocaron a proveer despensas a las familias para suplir sus necesidades; esto se tradujo en “regalar cosas”, desarrollando de esta manera una relación paternalista entre la institución y el grupo beneficiado.

Resulta claro que la intervención comunitaria es conocida como “dar el pescado”, distribuir donaciones y regalos. El papel de los facilitadores “agentes externos” que después llegaron a tener una presencia en algunas comunidades fue de socorrer a los pobres en una relación vertical que no implicaba riesgo. También la ayuda no era a toda la comunidad sólo a personas o familias que se acercaron, por lo que se inició una dependencia individual. La evaluación interna se orientó a los aspectos de recaudación y envío de donaciones y contabilizar personas beneficiadas. La principal fortaleza de la presencia del equipo de la Fundación, fue un rescate de la dignidad de la persona en un contexto deshumanizante.

Como debilidad observamos que las soluciones propuestas son tipo “tapón” que satisface la generosidad del donante, pero ignorar las causas de la marginación y exclusión.

#### **4.2.2. Etapa 2. Desbordamiento Institucional**

Durante este periodo en el Estado continuaba la guerra denominada de baja intensidad entre el gobierno y el EZLN; se vivían situaciones de violencia en las comunidades indígenas (violación de derechos humanos, despojo de tierras); aumentaban los problemas como la drogadicción, la prostitución y el deterioro del medio ambiente; la presencia militar era constante y por lo tanto persistía la tensión en las comunidades.

---

<sup>16</sup> Ver página 65 de la tesis

Para entonces, la postura de la FLXIII siguió siendo mantenerse alejada del conflicto para no ser “etiquetada”. Existía el convencimiento de que se podía seguir trabajando manteniéndonos ajenos al contexto político. Sin embargo, la polarización de los partidos, los conflictos religiosos y otras tendencias que se acrecentaban en las comunidades, generando exclusiones y enfrentamientos, planteaban la necesidad de que el Centro de Desarrollo Comunitario (CDC) de la FLXIII se presentara explícitamente como una organización no gubernamental, no partidista y sin proselitismo religioso, aun siendo una organización de inspiración cristiana.

Esta visión de trabajo que se manifestó en esta etapa fue convirtiéndose poco a poco en objetivos más específicos, los cuáles se definieron como: “inculcar el hábito del ahorro”, “mejorar la nutrición y prestar atención a los enfermos en las comunidades en las que se trabaja”. Es en esta fase cuando el personal del CDC se desliga del trabajo con Sna Jolobil y decide centrar su atención en desarrollar su propio proyecto.

De esta forma los esfuerzos y recursos tanto personales como materiales se centraron en desarrollar las diferentes áreas de trabajo que se habían venido perfilando en los primeros pasos de la Fundación en Chiapas. Tres son los ejes en los que se decidió centrar su labor: salud, artesanías y agronomía.

En el área de salud, iniciada en el año 1998, se concretaron los apartados de medicina curativa, preventiva y herbolaria. De manera progresiva pero rápida se armó una estructura operativa con dos enfermeros, un médico alópata y un médico herbolario o “tradicionalista” y al mismo tiempo se gestionaron los recursos materiales necesarios para poder llevar a cabo el trabajo deseado como son: la construcción del dispensario, la dotación de medicamentos y el contacto con hospitales, laboratorios, especialistas, albergues en el Distrito Federal, escuelas e instituciones diversas.

Para entonces, en este tema, se llevan a cabo dos proyectos concretos: uno de capacitación de agentes de salud en ocho comunidades (Macvilhó, Tenejapa, Buenavista, Tzajalchen, Yibeljoj, Yastinin, Cañada Chica y Santa Rita) y otro proyecto de desparasitación. Ambos proyectos surgen tras un diagnóstico que el personal de salud hace en las comunidades y en el cual se detecta la gran carencia de atención por parte de los servicios públicos de salud a las comunidades indígenas y la inadecuación de dichos servicios a la cultura y cosmovisión indígenas. Estos proyectos no acabarían de funcionar ya que, entre otras causas, los promotores no fueron elegidos por la comunidad sino “buscados” por la propia Fundación.

En el área de agronomía surgen varios proyectos con la idea de aportar en la diversificación de la dieta de las personas de las comunidades y de conseguir producciones continuas que posibiliten ingresos extras para las familias. Es así que se destina la zona agrícola que existe en el interior del Centro para la experimentación y se promueve la construcción de 40 invernaderos y varias casas para la producción de hongo en las comunidades indígenas de varios municipios (San Andrés Larráinzar, San Juan Chamula, Tenejapa, entre otros).

Estos proyectos nacen con una visión agroecológica que se diluirá con la llegada de una fuerte donación de fertilizante que durante seis meses se repartirán como insumos para los productores de los invernaderos. En este mismo tiempo, se crea también un proyecto de pollos de traspatio. Para el seguimiento de estos proyectos son contratados a varios técnicos y ayudantes. En una segunda fase del proyecto de los invernaderos y debido a la escasez de agua, se conceden a los productores, por medio de cuotas de recuperación simbólica, varios tinacos para su almacenamiento.

En el área de artesanías continúan las capacitaciones en corte y confección a algunas artesanas, cuyos vínculos se habían establecido a través del trabajo realizado con “Sna Jolobil”.

La idea que para entonces se sostiene es que las personas creen su propio taller familiar y capaciten a más mujeres de la comunidad, combinando los bordados tradicionales con diseños modernos.

Al mismo tiempo, se crea la Fundación Economía Solidaria, A.C. (FES), la que se instala en San Cristóbal de las Casas, compartiendo espacio con la FLXIII en el CDC. Dicha organización también tiene su raíz en el IMDOSOC y su misión es incentivar el ahorro y los microcréditos populares. A través de ella se realizan las recuperaciones económicas de varios proyectos como el de los invernaderos y los talleres de costura familiares.

Junto a los programas de salud, agronomía y artesanías, es en esta etapa cuando surge el programa de comercialización, que se crea a finales del año 1999. Su función es buscar salida comercial a los productos elaborados por las tres áreas más desarrolladas del CDC: textiles de los talleres familiares y artesanías tradicionales de las artesanas que se acompañan, pomadas del médico herbolario y los diferentes productos agrícolas de los productores que trabajan con el programa de agronomía. Anteriormente a la creación del programa se había recibido una asesoría comercial sobre todas estas áreas y creado una tienda de abarrotes en el CDC.

Como se señaló anteriormente, todo este incremento de actividades lleva consigo un aumento de personal y, sobre todo, un gran aumento de gastos operativos. A finales de 1999 eran casi treinta personas las que colaboraban en el CDC, y el financiamiento que hace posible esta estructura se gestiona desde el Distrito Federal mediante donaciones particulares y presentación de proyectos. La aportación de la Cáritas del País Vasco (que comienza a enviar voluntarios para los meses de verano) es clave en la construcción y posterior inauguración del edificio del CDC el día 8 de agosto de 1999.

En estos momentos, el Centro ya mantiene una amplia relación con comunidades y se tienen proyectos en varios municipios (San Andrés Larráinzar, San Juan Chamula, Tenejapa y San Cristóbal de las Casas). Esta relación se ha ido construyendo con contactos familiares ofreciendo proyectos que desde el CDC se consideran como alternativas de desarrollo para los beneficiarios.

El primer acercamiento se hizo mediante despensas y donativos. Sin embargo, cuando se empiezan a integrar políticas de recuperación financiera, las comunidades reaccionan negativamente.

Hacia el interior del CDC, el aumento de personal y de proyectos traen consigo el inicio de un proceso de organización y profesionalización aunque no muy desarrollada. Esta es una etapa caracterizada por la fuerte presencia y liderazgo de la Coordinación General en la que comienzan las reuniones generales informativas y las juntas de coordinadores. Se hacen intentos muy débiles por evaluar el impacto de los proyectos para conocer su alcance. Por ellos a esta etapa la consideramos como de desbordamiento institucional.

#### **4.2.3. Etapa 3. Momento de Crisis (2000-2002)**

En este periodo prácticamente se mantiene la misma situación en el contexto de Chiapas: la guerra de baja intensidad, la tensión producto del conflicto y la situación de los desplazados, entre otros.

Don Samuel Ruiz es declarado obispo emérito. En el mes de febrero se realiza un encuentro diocesano para darle la despedida.

Se viven tiempos electorales que afectan en las comunidades debido a la política de compra de votos que mantienen los principales partidos de la contienda y a las amenazas de quitar apoyos (subsidios del Gobierno Federal).



Como resultado de los dos procesos electorales de julio y octubre del 2000, el Partido Acción Nacional con Vicente Fox Quezada a la cabeza, gana la presidencia de la República y Pablo Salazar gana el gobierno estatal a través de una coalición de partidos. Ambos toman el poder en diciembre del 2000. Hasta el día en que Fox toma la presidencia, el estado de Chiapas está lleno de retenes y la presencia militar es mucho más visible. En cada salida a comunidad que lleva a cabo el equipo de trabajo de la Fundación es indispensable llevar identificación oficial. A los extranjeros se les toman fotografías y es anotado el número de su pasaporte en una lista, lo que dificulta posteriormente la renovación de visados.

En estas condiciones, se inicia el proceso de retorno de los desplazados, siendo los primeros los de la colonia Los Chorros y posteriormente se irán produciendo nuevos retornos.

Para el 2001, de manera sorpresiva Enoc Hernández, del Partido Alianza Social (PAS), tomó el gobierno municipal de San Cristóbal de las Casas y en el mes de marzo se realizó la marcha denominada “los del color de la tierra” llevada a cabo por indígenas chiapanecos hasta la Ciudad de México, para defender ante el Congreso de la Unión la propuesta de modificación a la Constitución Política en materia de derechos indígenas. Vicente Fox prometió respetar los acuerdos de San Andrés en donde se había negociado la propuesta de ley de la Comisión de Concordia y Pacificación (COCOPA).

En el Senado modificaron partes sustantivas de la propuesta y se aprobó un dictamen que pasó a la Cámara de Diputados y, de ahí, a las legislaturas estatales, en donde fue rechazada por nueve de ellos, los de mayor población indígena, aunque finalmente fue aprobada. En todo el proceso hubo numerosas irregularidades que dieron lugar a la presentación de más de 300 controversias constitucionales.

Pese a las promesas de Vicente Fox de retirar el ejército de Chiapas una vez asumida la presidencia, éste continuó en el Estado aunque con una notable disminución de los retenes y se siguió protegiendo por parte del ejército a los paramilitares. Para retomar el diálogo, el EZLN pidió el cumplimiento de tres señales: retirada del ejército de nueve lugares de Chiapas, liberación de los presos zapatistas y cumplimiento de los Acuerdos de San Andrés.

Hasta la fecha, el Centro había trabajado de forma hermética con referencia al contexto en el que se ubicaba su labor y con muy poca vinculación con otras organizaciones. Es en la segunda parte de esta etapa cuando comienza su apertura contactando con varias organizaciones: Melel Xojobal, Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas, Secretaría de Agricultura y Ganadería y Pesca (SAGARPA), Kinal Antsetik, Aprendamos y Jee Agotic entre otras. Se forma parte de una Red de Centros Autónomos de Capacitación con el objetivo de compartir experiencias.

La alternancia de gobierno en el estado de Chiapas genera esperanza de cambio. Esto hace que varias organizaciones le depositen su voto de confianza. La Fundación decide participar en encuentros convocados por el gobierno estatal e incluso forma parte de un Comité de Enlace entre las organizaciones de la sociedad civil y algunas dependencias estatales, y se produce un acercamiento con la Secretaría de Desarrollo Social. Poco a poco estas relaciones se van desdibujando y los avances se paralizan, volviéndose a las situaciones anteriores al cambio político.

A la par de estos acontecimientos, durante el año 2000 la infraestructura del CDC ha crecido notablemente así como sus relaciones con numerosos grupos de artesanas y productores indígenas. De esta manera, los objetivos principales de la organización se proponen consolidar los trabajos emprendidos redefiniendo las formas de trabajo de acuerdo a la experiencia que se va adquiriendo, si bien se siguen “abriendo” comunidades y creando nuevos proyectos.

En esta etapa, un hecho clave en el devenir del Centro es la iniciación de los trabajos de Mater Unitatis, organización de carácter evangelizador creada por el cardenal Van Thuan y de la que se hace cargo el Coordinador General del CDC. Este hecho empieza a trascender y generar confusión en los objetivos y en las relaciones entre una y otra organización, creando problemas internos que trascienden a las comunidades. Pese a estos problemas internos los proyectos continúan adelante.

En el área de salud se refuerza el apartado de la atención preventiva, ahora apoyada por una técnica en salud comunitaria sobre todo en escuelas primarias, y se empiezan a proporcionar en el Centro consultas de psicología (que se cierran a finales del 2001) y atención dental comunitaria; esta última como una necesidad detectada por el equipo de salud al trabajar con las comunidades en las cuales hay una escasa o nula higiene dental y sobre todo, no existe salud preventiva dental. También se firma un convenio con la Universidad La Salle para conseguir apoyo de médicos de servicio social. El equipo está formado ya por nueve personas. Se inicia la comercialización de la infusión Maya Nichim elaborada por el médico herbolario del CDC y se comienza a referir pacientes, en especial niños, a la Ciudad de México con la colaboración de la Casa de los Mil Colores, perteneciente al INI.

En el área de artesanías se intensifica la capacitación y se continúa abriendo talleres familiares en Cañada Chica, Balún Canal y Crucero. Se crean nuevos modelos de la Xanval --*cruce de caminos*--, la marca de ropa propia del programa, la cual se produce sin tener asegurada la comercialización. El 9 de octubre del 2000, bajo el tema de "Estima, Autoestima y Solidaridad", se convoca y realiza la primera asamblea de artesanas con las que colabora el CDC. En esta asamblea las artesanas ven la necesidad de aprender español y cuentas y así se crea un proyecto de alfabetización. A esta primera asamblea seguirán otras, para ser exactos dos por año.

El programa de artesanías ha aumentado en número, se conforma por una coordinadora, una encargada del taller de producción y capacitación en el CDC, una encargada de talleres comunitarios y tres costureras. En febrero del 2001 se produce un cambio en la coordinación del programa, que es asumido por una voluntaria quien por motivos personales deja Chiapas algunos meses después.

En el área de agronomía se continúa con los trabajos en los invernaderos y se construyen casas de hongos en nuevas comunidades (Cañada Chica, La Laguna, Carmen Zacatal y Nachig). También se crea otro proyecto de piscicultura en la comunidad de Yolonom que no funcionó. El equipo ya es bastante grande pues está conformado por un coordinador, cuatro técnicos, una secretaria y varios asistentes. Sin embargo las metas conseguidas son cada vez más bajas y con menores producciones, lo cual viene a generar problemas entre los técnicos y los productores. En este tiempo, también se realiza una asamblea con todos los productores en el CDC y se produce un cambio en la coordinación del programa.

En el área de comercialización se siguen buscando salidas para las tres líneas que se trabajan: textiles, productos agrícolas y herbolaria. Para potenciar el primer apartado se crea la tienda de comercio justo "Origen", en San Cristóbal de las Casas, se empieza a participar en varias ferias de artesanías entre ellas una feria internacional en Tenerife, España, así como en la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México.

Durante el año 2000 se inicia un proceso de evaluación de desempeño del equipo de trabajo y se comienza un ejercicio de planeación estratégica. Al final de esta etapa, el equipo ya está formado por seis personas.

En las instalaciones del CDC, se cede un espacio y se proporciona el equipamiento necesario para la creación de una carpintería donde formar a jóvenes del barrio en las propias instalaciones donde está ubicado el CDC, proyecto que no acabará de consolidarse.

Para entonces, la complejidad que se va adquiriendo y el aumento de la estructura del CDC ocasiona que sus gastos operativos crezcan considerablemente. Al mismo tiempo, algunos de los proyectos como los invernaderos y los talleres familiares (no todos) se financian por el Centro recuperándose mediante cuentas de ahorro y crédito a través de una caja de ahorro de una organización independiente de la Fundación León XIII IAP, conocida como Fundación Economía Solidaria (FES). Aquí se empiezan a presentar algunos problemas con los productores agrícolas a quienes se les han otorgado créditos, ya que en unos casos se niegan a pagar la deuda, lo que genera desinterés en otros, y se crean fuertes desembolsos por parte de la Fundación León XIII para pagar los adeudos a la FES.

Al margen de estos acontecimientos, en el segundo semestre del 2000 se realiza una planeación estratégica a largo plazo y se elabora por parte de la Coordinación del CDC un primer manual de planeación que poco se comparte con el personal del CDC.

En esta etapa se produce una fuerte merma en los recursos financieros que hace peligrar la sustentabilidad del CDC. Para contrarrestar estos efectos, a finales de 1999 se había incorporado al equipo un Coordinador de Proyectos en las oficinas de la Fundación en la Ciudad de México, con la principal responsabilidad de la búsqueda de financiamiento para los proyectos de la FLXIII.

Gracias a que estos proyectos fueron aprobados durante el año 2000 por diversas agencias financiadoras nacionales y extranjeras. Además el segundo semestre del mismo año, el Gobierno Vasco había proporcionado un importante apoyo que permitió equipar adecuadamente el Centro de Desarrollo (auditorio, mobiliario del área de salud, equipo de computación, albergue, etc.) se pudo mantener la viabilidad del CDC durante todo el año 2001.

Durante el primer periodo de esta etapa, se empieza a generar a nivel interno una visión compartida por varias personas, que se confronta con las formas de trabajo marcadas por la Coordinación General en Chiapas. Se produce entonces una sensación de que se están confundiendo las líneas de trabajo y objetivos iniciales de la FLXIII, además de que se percibe una fuerte centralización en la toma de decisiones y en la contratación, despidos y reportes de personal; también se percibe un excesivo recelo en la transmisión de información y una normativa interna demasiado estricta y no consensuada.

Las reuniones generales informativas continúan desarrollándose normalmente y los coordinadores entregan mensualmente bases de datos con la información requerida por el Coordinador General que a su vez informa a las oficinas de la FLXIII en el Distrito Federal. También se entregan al Coordinador General dos evaluaciones por programa en las que se reporta el avance en el cumplimiento de los objetivos anuales y se plantean actividades correctivas.

En el segundo periodo de esta etapa, se produce un cambio en la Coordinación General en febrero del 2001, se busca modificar tanto el estilo de trabajo como la visión del CDC. Las actividades de la organización Mater Unitatis dejan de realizarse en las instalaciones del CDC y ya no se tiene ningún lazo con dicha organización. Al exterior, se busca fortalecer la incipiente vinculación que se había logrado durante el 2000 y al interior se hacen intentos por establecer relaciones más horizontales y se propone que la coordinación tenga el papel de articulación y se constituya en facilitadora de un equipo de personas.

Con ello se da inicio a la reestructuración del tejido social interno del CDC. Se realiza una evaluación profunda de cada proyecto, se hace hincapié en que los programas son equipos de trabajo.

Se inicia también la apertura de canales formales de comunicación para que los miembros del equipo se sientan escuchados. Se realiza un esfuerzo por consolidar los trabajos. Ya no se busca crecer más sino ser más efectivos en el trabajo y que la planeación de éste se haga de manera participativa.

En un nuevo ejercicio de planeación estratégica realizado entre febrero y abril del 2001 se redefinen los objetivos, misión, visión y valores de la institución; se hace con la participación de un equipo grande de personas representativas de todo el Centro, la cual se transmite a todo el personal. Ésta se define como *Contribuir al desarrollo integral de personas y comunidades humanas en situación de desventaja y marginación social, así como la formación de estructuras sociales más justas y fraternas, mediante asistencia, formación, ayuda económica y organización comunitaria.*

En esta intención de lograr una mayor efectividad y conseguir una intervención integral, durante los meses de septiembre y octubre del 2001 se realiza un diagnóstico con una doble finalidad:

- a) Conocer la situación de los grupos que acompaña el CDC (autoridades, infraestructuras comunitarias, condiciones socio-económicas).
- b) Relación de éstos con los distintos programas del CDC.

Como resultado de dicho diagnóstico se elabora un plan de acción para aumentar la intervención de otros programas en comunidad y se comienzan trabajos con parroquias (Amatenango del Valle); se visitan más los grupos de artesanas, y durante todo un año se recibe un diplomado en Desarrollo de Habilidades Directivas para el personal con un equipo a su cargo y un curso de superación personal para todo los integrantes del CDC. Ambos son impartidos por personal técnico contactado a través de la FLXIII en el DF y se crean los perfiles del puesto de trabajo con la colaboración de cada integrante. Al final del año se cuenta ya con un plan de trabajo para el 2002 y un manual interno.

En este afán por reestructurar el tejido interno de la institución, se crean los Comités de Personal, Comunicación y Festejos, los cuales tienen como objetivo crear espacios de interrelación entre todas las personas del CDC. Además, el Comité de Personal adquiere una gran importancia ya que se plantea como tarea el velar por el desarrollo de cada uno de los miembros del CDC y encargarse de temas relativos a cuestiones laborales: tales como, contrataciones, cese de funciones, sanciones, calendario laboral, horarios de trabajo, permisos, vacaciones, días festivos y otros.

Del mismo modo, con el objetivo de buscar la transparencia en la toma de decisiones e incentivar la comunicación en todo el equipo se toman varias medidas como, continuar con las reuniones de coordinación todos los lunes, iniciar reuniones personales entre cada coordinador(a) y el Coordinador General casi cada semana al inicio y cada dos semanas después; una reunión general al mes, donde se presentan los avances o sobre algunos temas, y se define una reunión mensual de todo el día para el equipo de coordinación en la que se entrega un reporte mensual de actividades de cada programa al coordinador general con los temas más relevantes del trabajo y se toman decisiones importantes; se reflexiona sobre algunos puntos y se evalúa también el estado anímico del equipo de coordinación. Para evitar interrupciones y aumentar su eficacia estas reuniones se realizan fuera de las instalaciones del CDC.

Como ya se ha planteado, se realiza un avance mensual de actividades, que es la síntesis del reporte entregado por cada programa y este se envía a México. Dichos informes se exponen en un periódico mural a la entrada del Centro a la vista de todo el personal y de las visitas.

Asimismo, ante la preocupación de insertarse en el contexto chiapaneco y de reconsiderar cómo éste afecta el trabajo, se empiezan a realizar reuniones de reflexión, donde se hacen análisis de la realidad.



Aunque todavía no de manera formal, en el 2001 se empieza a trabajar en el área de Formación y Capacitación. Se nombra una encargada de capacitar al personal y voluntariado y otra para las comunidades indígenas con las que se colabora, se nombra también a un responsable de evaluación y seguimiento de proyectos.

Durante la primera parte de esta etapa, la relación con las comunidades no variaba excesivamente. Para comenzar a trabajar con alguna comunidad se visitaba y se explicaba la neutralidad de la FLXIII (ni del gobierno ni de ningún partido político), ya que se trabajaba con toda la población que así lo deseara. El trabajo se realizaba sobre todo con familias e incluso con personas individuales. Pese a llevar ya tres años de relación con algunas de ellas, se daba una relación bastante superficial iniciada con la entrega de despensas y la necesidad por parte del Centro de ser admitido por las mismas comunidades.

En esta etapa se manifiesta un descontento por el comportamiento de los técnicos agrícolas. Otra consecuencia que ya se detecta es que en el área de salud se “abren” y “cierran” comunidades de manera bastante rápida pareciendo demostrar que las bases de la relación no son muy sólidas y que el personal del CDC no acaba de consolidarse produciéndose continuos cambios (entradas y salidas).

En estos momentos se empieza a manifestar la intención del Centro de organizar a los productores y a las artesanas y capacitar líderes sociales, pero sin contar para ello con un plan establecido.

En la segunda parte de esta etapa se intensifica la relación entre el nuevo Coordinador General y los indígenas aunque todavía es escasa la relación con las comunidades. Se crea el Consejo Indígena con el personal indígena del CDC.

El objetivo es dar y escuchar la voz del pueblo y crear un espacio propio donde exponer preocupaciones y propuestas de las comunidades indígenas con las que se colabora partiendo de sus derechos y cultura propios.

Sin embargo, en el acercamiento de cara a las comunidades se decide la retirada de despensas y de donativos en especie, lo cual crea malestar y problemas. Así, de esta manera, se intenta superar el paternalismo en el que se había caído procurando avanzar hacia un modelo de intervención comunitaria más educativo.

#### **4.2.4 Etapa 4. Avance hacia un modelo de intervención educativo y participativo. (2003-2004)**

Durante este periodo, en la región de Los Altos de Chiapas la población sigue inmersa en conflictos religiosos y políticos que se saldan con la vida de varias personas; por ejemplo, en Mitzitón en el año 2002 y en Zinacantán en el año 2003. También se vive un prolongado silencio por parte del EZLN y avances en la consolidación de su proceso de autonomía. Se hace público el fallo sobre la Ley de Derechos y Cultura Indígena, en el cual se rechazan todas las controversias constitucionales presentadas por las organizaciones indígenas en torno a la Ley aprobada por el Congreso de la Unión. Continúa la guerra de baja intensidad con numerosa presencia de militares en las comunidades indígenas y se intensifican enfrentamientos por el reparto de tierras entre bases del EZLN y organizaciones campesinas anteriormente afines al mismo.

También se hace público el conflicto de Montes Azules, una reserva ecológica, provocando nuevos desplazamientos debido al temor de la población a las fuerzas militares y paramilitares. Ante una inspección de la Procuraduría General de la República (PGR) al mercado indígena de San Cristóbal de las Casas, se produce una revuelta que trae como consecuencia saqueos a comercios y almacenes. Se oyen voces cuestionando las políticas tanto de Vicente Fox en el gobierno federal como de Pablo Salazar en el gobierno estatal, mientras que el proceso de división comunitaria continúa avanzando.

En cuanto a la iglesia católica, el Vaticano rechaza la ordenación de diáconos indígenas en la Diócesis de San Cristóbal y se producen divisiones dentro de la propia Diócesis, en especial del pueblo creyente, con voces de interpelación hacia el obispo Felipe Arizmendi. En julio de 2003 llega como obispo auxiliar Enrique Díaz Díaz.

En agosto del 2003, el movimiento zapatista realiza una fuerte reestructuración de su organización interna. Se clausuran los llamados Aguascalientes como punto de encuentro entre el EZLN y la sociedad civil y se crean “Los Caracoles”. Junto con éstos aparecen las Juntas de Buen Gobierno con la finalidad de gestionar tanto asuntos internos (impartición de justicia, reparto de recursos, relación con municipios no autónomos, participación en eventos) como externos, básicamente con la sociedad civil (visitas a comunidad, proyectos productivos, campamentos de paz, investigaciones). Esta consolidación del proyecto de autonomía zapatista presupone efectos dentro y fuera de su entorno que el tiempo habrá de aclarar.

Como consecuencia de un proceso iniciado al final de la etapa anterior, el CDC define la importancia de considerar este contexto y por tanto hace esfuerzos por informarse de los sucesos y reflexionar sobre éstos, con la participación de todo el equipo del Centro; busca fortalecer la vinculación y compartir experiencias con otras organizaciones y se reafirma un sentimiento ya presente al interior de ser una institución inmersa en la complejidad de Chiapas y de los diferentes movimientos que se van manifestando .

Debido a esta decisión, los análisis de la realidad tienen su espacio mensual con la participación de todo el personal, en donde se informa y opina sobre los diversos temas de actualidad. Como consecuencia de esta definición, se produce la integración plena de la FLXIII en el contexto organizativo de Chiapas y especialmente de San Cristóbal, formando parte en diversos foros, encuentros y redes.

De este modo, la Fundación se constituye en parte activa en la organización y ejecución del “Primer Encuentro Nacional por la Paz” (julio del 2002) y del “Primer Encuentro Chiapaneco frente al Neoliberalismo” (octubre del 2002) y participa en el “Segundo y Tercer Taller de Experiencias Comunitarias de Paz y Reconciliación” (mayo de 2002 y enero de 2003) en cuyo espacio se contacta con la Red por la Paz. Nuestra organización es invitada a participar en un panel en el “Segundo Encuentro de Economía Solidaria” organizado por Desarrollo Económico y Social de los Mexicanos Indígenas (DESMI) (noviembre de 2002). Como resultado de todos estos eventos, aumentan y se fortalecen los contactos con ONG y con organizaciones civiles, como Servicio Internacional para la Paz (SIPAZ), Centro de Investigaciones Económicas y Políticas de Acción Comunitaria (CIEPAC), Comisión de Apoyo a la Unidad y Reconciliación Comunitaria (CORECO), Alianza Cívica, Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, DESMI, PRONATURA, entre otros, y también se establecen diferentes grados de relación con entes gubernamentales como el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES), Instituto de la Mujer y Consejo Estatal de Población (COESPO).

Recapitulando los acontecimientos que se han venido sucediendo a lo largo del caminar del CDC se comprueba que a partir del cambio en la Coordinación General en febrero del 2001, se desarrolló una planeación participativa de los proyectos con la colaboración de todos los coordinadores y coordinadoras del Centro. Posteriormente, se trabajó para que esa planeación se llevara a cabo por parte de los diferentes equipos, apoyándose también en evaluaciones cuatrimestrales durante todo el 2002. A finales de ese mismo año se vislumbra la idea de que el siguiente paso que se tiene que dar es realizar esta planeación con las comunidades y grupos que se acompañan, a partir de sus necesidades reales y sentidas. Esta idea se plasma en los procesos de planeación realizados en el 2003 y es cuando se empiezan a trabajar en la práctica mediante diagnósticos participativos, detección de problemas y soluciones potenciales, capacitaciones, por mencionar algunas acciones.

Así, durante el 2002 se reflexionó extensamente sobre la importancia de trabajar con grupos organizados y respaldados por las autoridades (religiosas o civiles) y por la propia comunidad.

Como queda dicho, en las planeaciones realizadas durante el 2003 se ve claramente reflejada la importancia que tiene el partir de las necesidades sentidas por los grupos. Y esto tanto para los grupos que ya se acompañaban como para las nuevas relaciones que iban surgiendo. Es en este momento cuando se aplican diversas metodologías participativas a modo de herramientas para lograr esa nueva lógica de pensamiento en el proyecto del CDC. Se reconoce como objetivo primordial de esta etapa, la redefinición de las formas de trabajo con las comunidades que se acompañan. Es tiempo pues, de integrar esta visión en los programas y proyectos que ya existen.

Los trabajos de cada programa continúan con una mayor articulación entre ellos e incluso realizando planeaciones por ejes (como por ejemplo Artesanías-Comercialización-Formación). Sin embargo, aún se percibe un cierto desconocimiento por parte del personal de los programas con respecto al acontecer diario del resto de equipos. Pero confirmamos que la reflexión interna sobre el caminar del CDC y los nuevos enfoques que se van dando hacen que, progresivamente, todos los programas vivan un periodo de cambios y cuestionamientos.

Para este tiempo, en el área de salud se integra un nuevo proyecto de nutrición para trabajar con niños de las escuelas. En esta etapa quedan patentes por un lado, los problemas que crea la rotación semestral de los médicos pasantes y por otro la dependencia que hay hacia los mismos para la implementación del proyecto de salud. Al mismo tiempo se sigue arrastrando el problema de años anteriores de falta de abasto de medicamentos.

Esto replantea al programa una búsqueda de alternativas que lo llevan a enfocar su mirada hacia la importancia de la salud preventiva, por lo tanto una capacitación que permita mejorar la impartición de la misma.

En el área de agronomía durante el año 2002, se desarrolla un fuerte proceso de reestructuración que pasa incluso por un cambio de coordinación hacia el mes de abril. Se modifican las metas y la propia visión del programa. La llegada del nuevo coordinador general una reflexión en el acompañamiento a las comunidades y al interior del equipo, donde se produce el cambio de varios técnicos para su adecuación a las nuevas formas de trabajo. A partir de este momento los proyectos del programa se enfocan hacia la capacitación de los productores, el aprovechamiento de los recursos locales, la utilización de la agricultura orgánica (compostas, lombricultura, entre otros), y se toma la decisión de ya no crear proyectos nuevos, sino acompañar procesos comunitarios. Durante esta etapa se deja de colaborar con los productores de varias comunidades cerrando el apoyo a sus invernaderos (Cañada Chica, Las Ollas, Chonomiaquiló y Nachig).

En enero del 2002, se crea formalmente el programa de Formación, Capacitación y Voluntariado. La labor del programa es transversal con el resto de programas y se trabaja la capacitación interna, la capacitación comunitaria, el acompañamiento a voluntarios y un proyecto de bi-alfabetización (tzotzil-castellano) basado en la palabra generadora de Paulo Freire. Se concibe la labor del programa como facilitadora para la profundización en el aprendizaje e implementación de las metodologías participativas las que se pretenden desarrollar mediante talleres, cursos y reflexiones de equipo.

En los años 2002 y 2003, gracias a la aprobación de proyectos con: Lotería Nacional, Nacional Monte de Piedad, Monte Pio Luz Saviñón, Embajada de Canadá, Fundación Merced A.C. y Cáritas Italiana se inicia un proceso intensivo de capacitación de los equipos de trabajo en diferentes temas, como son: metodologías participativas, sistemas de evaluación, acupuntura, computación, entre otros.

En el área de artesanías, se vive el cierre de algunos talleres comunitarios. Esta situación desemboca a inicios del 2003 en un cuestionamiento profundo de la propia existencia y razón de ser del programa, preguntándose los “para qué” y los “cómos” para realizar un trabajo más adecuado con los grupos. Se incorpora al equipo una nueva diseñadora textil y se continúan creando nuevos modelos para Xanval con una nueva línea para hombre.

En el programa de comercialización, durante el 2002 se retira el coordinador y el programa se queda sin esta figura hasta abril del 2003. Por otro lado se está definiendo en esta etapa el futuro de este programa como figura independiente a la FLXIII. Se comienza la elaboración de procesados de salsas y mermeladas y se exportan productos del área de artesanías (principalmente a la organización francesa de comercio justo ASPAL). También aumenta el equipo de trabajo. A través de los equipos de Comercialización y Artesanías se participa junto con varias organizaciones en una red de artesanías que posteriormente se denominará “Grupo Promotor para la comercialización de Artesanía Textil Maya” (GRUPCOMART-MAYA) y se tiene el interés en formar una red de comercio de productos agroecológicos.

Para finales del 2002, el Comité de Personal elabora informes sobre sus actuaciones y sistematiza las reuniones en actas. Asimismo, se mejoran los procedimientos en cuanto a las contrataciones diseñando y llevando a la práctica un procedimiento institucional con la participación de varias personas.

Es entre finales del 2002 y comienzos del 2003 cuando se comienzan a aplicar estos procedimientos buscando una mayor adecuación de la persona al perfil requerido, la misma que pasará por un periodo de prueba para ambas partes y un seguimiento del periodo de prueba.

Con el propósito de mejorar el impacto del acompañamiento por parte del CDC a los grupos se realizan dos proyectos:

- El primer proyecto consiste en la sistematización de la historia de la FLXIII en Chiapas con el objetivo de “recuperar y sistematizar las formas y maneras de los programas de la FLXIII para intervenir en la realidad a fin de contribuir a la elaboración de una estrategia metodológica desde la perspectiva de desarrollo integral sustentable” todo ello bajo el eje temático de --las formas y maneras metodológicas para la intervención que aplican los programas de la Fundación en los proyectos de desarrollo local--. Este proyecto se lleva a cabo con todo el personal del CDC.
- En segundo lugar, a principios del 2003 se realiza una auditoria contable y administrativa, que se convierte más en una consultoría, con el objetivo de mejorar el funcionamiento interno de los programas.

Dentro de los proyectos llevados a cabo en esta etapa se cuenta con un equipo superior a las 40 personas. Cabe destacar las viejas y nuevas herramientas que se van consolidando:

- La institucionalización de las decisiones y las responsabilidades,
- La sistematización de los procedimientos internos (contrataciones, inducción de voluntarios),
- Las evaluaciones periódicas al personal,
- Las juntas de coordinadores, de equipos y entre equipos.
- Las juntas generales informativas y formativas,
- Los análisis de la realidad,
- El fortalecimiento del Consejo Indígena,
- Los talleres y cursos formativos específicos,
- La realización de diagnósticos comunitarios interdisciplinarios,
- La formalización de las evaluaciones de los talleres realizados (se sistematizan tanto las actividades como las evaluaciones),



- El funcionamiento de los comités,
- Los reportes mensuales de actividades,
- La vinculación con autoridades y párrocos de las comunidades,
- El intercambio de experiencias y de trabajo con otras organizaciones.

Toda esta estructura organizativa está sostenida por la búsqueda de financiamiento mediante proyectos creados desde Chiapas en estrecha colaboración con el Coordinador de Proyectos de la FLXIII en la Ciudad de México. Asimismo, se tiende hacia la propia autosustentabilidad financiera de los programas del CDC incidiendo «ya desde 1999» en la viabilidad de los nuevos proyectos y en la búsqueda de recuperaciones por parte de los mismos programas.

Por último, y como ya ha quedado configurado en el relato de esta etapa, las metodologías giran hacia una búsqueda de la participación activa de las comunidades en los proyectos del CDC y hacia una apropiación por parte del personal de la FLXIII de esta nueva orientación. Para ello se crea el Comité de Enlace, formado por integrantes de todos los equipos y con el objetivo de llevar a la práctica todas las reflexiones realizadas a lo largo de esta etapa. Entre estas reflexiones se encuentran el crear un procedimiento institucional (unificando criterios) de acercamiento para las nuevas relaciones con las comunidades indígenas y que éste sea como FLXIII y no como programa específico. Se propone además, realizar una selección de los nuevos grupos, se acompañarán buscando que cumplan las siguientes características:

- Grupos que busquen el trabajo en colectivo
- Grupos avalados por su comunidad
- Grupos abiertos a incluir nuevos miembros.

Se pretende que la relación con cada grupo sea un proceso claro y compartido en el que se marquen desde el principio las condiciones para el acompañamiento, incentivando un mayor conocimiento y fortalecimiento de la relación, buscando que ésta se base en un proceso comunitario en el que la FLXIII sea un mero facilitador en la detección de necesidades, en la planeación de soluciones y en los procesos de capacitación.

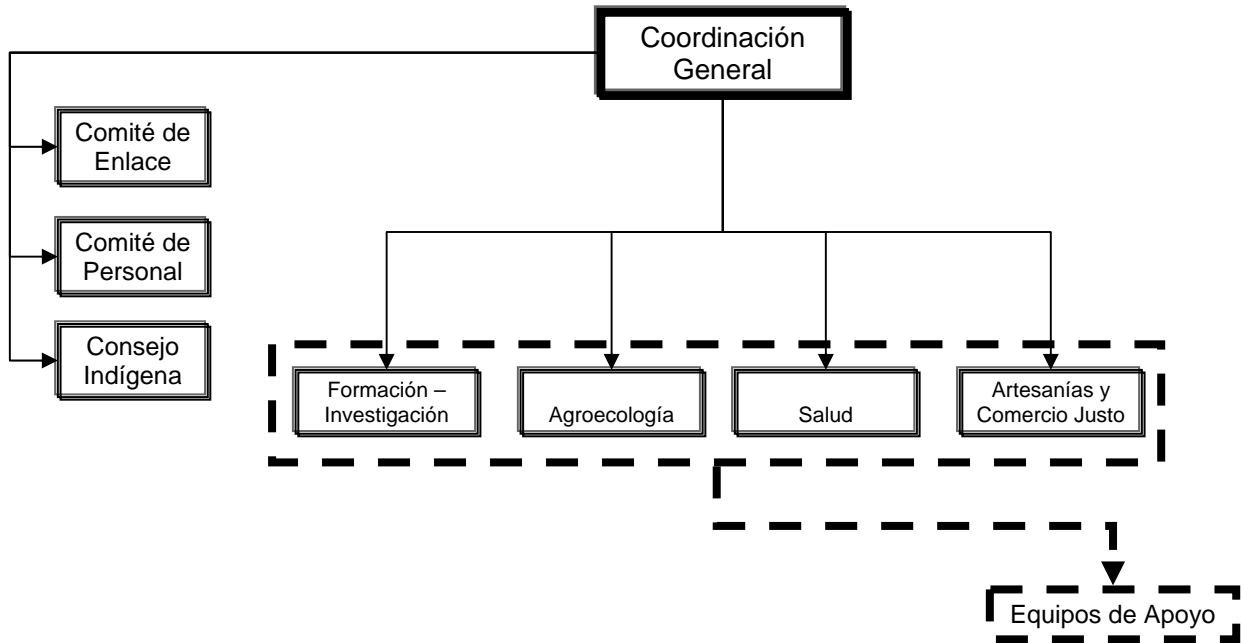
Para esta labor tiene gran importancia la relación creada con un comité indígena que coordina los procesos productivos de varias comunidades de la zona de San Andrés Larráinzar, aglutinando las actividades de varias organizaciones de la sociedad civil en el área. Esta relación ayuda de manera decisiva en la comprensión de lo que supone acompañar un proceso comunitario respetando tiempos y decisiones y en el que la relación de compromisos es bilateral y está basada en el respeto. También en esta relación trasciende la importancia de la capacitación de los promotores comunitarios y la búsqueda de sustentabilidad de los proyectos para conseguir una incidencia positiva y efectiva en la intervención de la FLXIII en las comunidades que acompaña.

Finalmente, es importante destacar la formación recibida por 14 personas de todos los programas del CDC en el Centro de Capacitación Moxviquil de la organización Pronatura-Chiapas que les reconoce y certifica el cumplimiento de la norma de competencia laboral denominada “Capacitación Especializada para el Sector Rural”.

Esta capacitación da un impulso cualitativo a los trabajos llevados a cabo en las comunidades y al cambio de actitudes en los grupos que se acompañan, acelerando en el proceso los logros tanto cualitativos como cuantitativos.

### 4.3 Estructura y Objetivos de la Fundación

En Los Altos de Chiapas la Fundación León XIII IAP se estructura de la siguiente forma:



#### Objetivos

- a) Atención a personas y comunidades con carencias y problemas socioeconómicos, mediante la formación y asistencia social.
- b) La asistencia de emergencias y promoción de ayudas a comunidades marginadas.
- c) Estudios e investigación de la realidad social para su difusión
- d) Fomento de cooperativas, proyectos productivos comunitarios y todo tipo de organización que favorezca la integración social y laboral
- e) Promover y ejecutar iniciativas en las distintas comunidades en que el patronato decida trabajar, encaminadas a mejorar la salud, la alimentación, la educación, el medio ambiente, la cultura, el arte y los oficios., que tengan por objeto elevar la calidad de vida de las personas

que habitan o se encuentran vinculados a las comunidades indígenas y rurales y marginadas en que se decida trabajar.

- f) Ayudar a distribuir, exponer y promover todos aquellos productos que se obtengan como resultado de los proyectos productivos operados en las comunidades marginadas con las que trabajamos, a fin de que las personas lleguen a valerse por si mismas.
- g) Aplicar y proponer las acciones que tengan como objetivo principal el ejercicio de sus derechos, así como coordinarse y participar en las actividades que tengan como finalidad la difusión de valores morales, la elevación ética de la sociedad y el derecho a libertad religiosa, la sana convivencia familiar y de grupos indígenas junto con organismos y entidades públicos, privados y sociales y religiosos, acordes con los fines de la fundación , que promuevan el desarrollo y la integración social.

### **Comité de Enlace**

Está integrado por un miembro indígena, un miembro mestizo (originario de San Cristóbal de las Casas), un voluntario (nacional o extranjero) y un coordinador. Es una expresión de la búsqueda de la Fundación por establecer nuevas relaciones con los grupos y las comunidades con quienes se trabaja o desea trabajar, este comité atiende la solicitud presentada por primera vez por un grupo y gestiona los encuentros con la comunidad. Con este comité se intenta pasar de una apertura amplia, indiscriminada, a otra con criterios, restringida; de relación informal a relación formal; de reducción de la asistencia a ampliación de compromisos mutuos; de disminución de dependencia a favorecer la responsabilidad; de apoyar a todo el que necesite a hacerlo con quienes se estén organizando para atender sus necesidades y aspiraciones; de querer abarcar todo, a medias, a atender bien lo posible.

En la consulta sobre el Comité de enlace entre algunos compañeros de la Fundación, resaltan el acuerdo con sus propósitos y la identificación como sus principales problemas a la tardanza en la toma de decisiones y el desconocimiento de sus integrantes y sus avances.

Las propuestas fueron que se integre con menos miembros pero con más indígenas –considerando en mayor medida sus perspectivas, su aporte-, con personas de larga presencia en la Fundación y en consulta con los programas; que agilice y flexibilice sus criterios, sus reuniones, sus decisiones; que se contacte y tome en cuenta a las autoridades comunitarias y a otras contrapartes locales; que se propicie la participación de todos como se ha hecho con la sistematización; que sus miembros funcionen como portavoces de sus programas.

### **Consejo Indígena**

El Consejo Indígena es integrado por todos los miembros indígenas que colaboran como personal remunerado en el Centro Comunitario, es una vía concreta para la expresión de sus palabras, culturas, conocimientos, como personas y como colectivo; es espacio para la generación y orientación de acciones. Ciertamente, sus integrantes asumen que se está apenas construyendo; en palabras de Juan Gómez, médico herbolarios: *“Estoy abriendo el camino; otros los seguirán”*.

Perciben un mayor respeto a sus personas en la Fundación. Y también notan una mayor aceptación de los indígenas en ella; Juana Pérez dice: *“Ya pueden pasar los indígenas, aunque traigan lodo”*. Están conscientes de que ello se debe en parte a su presencia y aporte. Emilio lo expresa diciendo *“Somos la cara de la Fundación. Cuando llegan los indígenas primero se encuentran con nosotros, nos tienen confianza”*.

No obstante, constituye un gran reto la mayor acogida cotidiana de sus aportes por cada integrante y programa de la Fundación. En sus palabras, hace falta “un mayor respeto a su trabajo” para caminar juntos, con los mestizos, para llegar más lejos. El espacio privilegiado para vivir el aporte de los compañeros indígenas en la Fundación es la interacción diaria en cada equipo al planear, operar, evaluar las actividades del programa, participando como integrantes propositivos, asertivos. En otras palabras, el respeto a su trabajo no será concesión de los mestizos, sino logro de su propio empeño. Creo que de este modo, en nosotros y en ellos se romperán más y más las ideas y actitudes heredadas socialmente que nos y les hacen verles y verse como subordinados, y así nos experimentaremos crecientemente como compañeros de camino.

Hace falta tomar la franca conciencia de que el diálogo entre culturas comienza en la Fundación. Mucho ayudará el que continúen los espacios para compartir vitalmente las tradiciones, las costumbres de todos sus integrantes: tzotziles, tzeltales, cooperantes extranjeros, mestizos de diversas partes de México.

Es indispensable que el Consejo continúe con su aporte de recoger y transmitir comentarios evaluatorios y propositivos de los grupos sobre el trabajo de los programas, tanto en sus salidas a comunidad como en las visitas de indígenas al CDC. Y con su presencia activa en cada diagnóstico comunitario y de grupo que se haga, tanto por los programas como, particularmente, por el Comité de Enlace. Y sí como traductores, pero sobre todo como parte plena e interactuante del equipo, como puentes culturales.

### **Comité de Personal.**

Con un espíritu sindical, con representantes que reflejan la interculturalidad de la Fundación, busca crear puentes de comunicación, no evitar los problemas cotidianos de la convivencia sino dar el espacio y las herramientas necesarias para intentar solucionarlos mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones creativas. Velar para que el desarrollo humano de los integrantes de la Fundación no encuentre trabas innecesarias.

Con un esfuerzo por ir creando procedimientos institucionales como por ejemplo; valorar las nuevas incorporaciones de personas al Centro de Desarrollo Comunitario.

Un comité donde valga el respeto, la escucha y sobre todo la discreción. Con mucho camino recorrido y con mucho camino por recorrer.

#### **4.4 Programas y Proyectos**

En Los Altos de Chiapas, la Fundación León XIII opera un Centro de Desarrollo Comunitario; Agroecología, Comercio-Justo, Salud y Formación e Investigación. Además en alianza con la Fundación Economía Solidaria A.C. se cuenta con una caja de ahorro y crédito popular. A continuación describiremos los objetivos y características de cada programa.

##### **Salud.**

Se trata de una de las necesidades más apremiantes en Los Altos de Chiapas donde los problemas de salud son consecuencia de las condiciones de pobreza y marginación social. La morbimortalidad de las comunidades tzotziles y tzeltales que se acompañan, es secundaria a enfermedades prevenibles como infecciones gastrointestinales, de vías respiratorias, complicaciones perinatales y desnutrición. Ante esto, el plan de acción no puede prescindir de la medicina curativa donde se cuenta con médicos en servicio social quienes dan consulta de medicina general y resuelven los problemas inmediatos de salud. Sin embargo, para lograr un impacto social a largo plazo, las estrategias de medicina preventiva forman parte del eje central de este programa que busca incidir en las condiciones de vida de las personas por medio de la concientización a través de pláticas y talleres comunitarios de nutrición y saneamiento básico, capacitación a promotores y promotoras de salud comunitaria, detección oportuna de cáncer cervicouterino, tuberculosis, hipertensión arterial sistémica y diabetes mellitus en la consulta alópata.

El rescate de la medicina tradicional maya corresponde a otro eje del trabajo de salud, tanto las acciones preventivas como el trato a pacientes se lleva a cabo respetando la cosmovisión indígena, además, el médico herbolario da consulta, prepara y comparte el uso de remedios tradicionales. Este programa al 31 de agosto de 2004 atendía en promedio a 450 personas al mes provenientes de 12 comunidades de 5 municipios de Los Altos de Chiapas.

### **Agroecología.**

Basado en la búsqueda de un desarrollo sustentable, su principal objetivo es la autosustentabilidad alimentaria de las familias y grupos que acompaña mediante la diversificación de cultivos (rotación, asociación), utilización de abonos orgánicos (composta, lombricultura, abonos verdes) y aprovechamiento de los recursos locales. Para ello, desde la recuperación del saber y técnicas tradicionales el programa capacita y da seguimiento a productores/as interesados/as en trabajar colectivamente incorporando tecnologías apropiadas (casas de hongo, microinvernaderos, huertos y corrales comunitarios, secadores de café solares y granjas integrales) que además permiten crear excedentes que se comercializan por los propios/as productores/as en el mercado local (setas, hortalizas), nacional (procesados) e internacional (café). Este programa al 31 de agosto de 2004 atendía a 325 productores y dos cooperativas( cafetaleros y agoforestería)

### **Artesanías y Comercio Justo.**

Se da acompañamiento a grupos de artesanas indígenas tzotziles y tzeltales. La artesanía textil es un medio para lograr el trabajo colectivo de las mujeres, el fortalecimiento de su organización, el desarrollo de sus capacidades técnicas y de crecimiento personal, la recuperación y revalorización de su cultura, la participación en su comunidad y el ingreso económico que contribuye en la mejora de la calidad de vida de sus familias. El programa parte de diagnósticos participativos desde los cuales las artesanas priorizan sus objetivos y elaboran los planes de trabajo. De esta manera participan en los procesos de producción y comercialización de sus productos, desarrollando diferentes capacidades, habilidades y actitudes.



Al mismo tiempo, el programa se encarga de buscar mercados locales (tienda propia en San Cristóbal de las Casas), nacional (ferias y distribuidores) e internacionales (redes de comercio justo). Este programa al 31 de agosto de 2004 atendía a 228 artesanas de 9 comunidades en 4 municipios de Los Altos de Chiapas.

### **Formación e investigación**

Este programa busca fortalecer y desarrollar procesos de formación humana integral a través de la capacitación, investigación y sistematización de la experiencia de los diferentes programas de la Fundación para potenciar los procesos grupales que acompañamos e incidir en el desarrollo humano y sustentable de los mismos. Para ello realiza el acompañamiento y monitoreo del proceso de planeación estratégica de la Fundación; elabora e imparte material para la reflexión teórica y práctica, así como documentos teóricos temáticos y de contexto; realiza presentaciones de la situación de Chiapas y coordina delegaciones nacionales e internacionales. Además, el programa se ocupa también de la selección, inducción y seguimiento de voluntariado. Este programa al 31 de agosto atiende a todo equipo de trabajo del CDC y a 82 personas de 4 comunidades de dos municipios.

## **4.5 Modelo Desarrollo Comunitario**

En palabras de un compañero de Juan Gómez Médico herbolario del CDC: *“la capacitación en lo participativo, la sistematización de la experiencia de la Fundación, la creación del Comité de Enlace para la relación con las comunidades y grupos, la instauración del Consejo Indígena y del Comité de Personal son ejemplos significativos que han contribuido a la construcción de la identidad de la institución”.*

Es difícil acotar las formas metodológicas de una organización cuyo objetivo es el desarrollo comunitario partiendo del desarrollo humano integral de las personas con las que colabora. ¿Cómo explicitar la confianza que se genera por el tiempo compartido, por los esfuerzos aunados, por los desencuentros superados? ¿Cómo documentar el punto exacto, la herramienta utilizada que hace que un día cualquiera surja la chispa de la confianza y la visión común y se multipliquen las expectativas, las responsabilidades, los retos y los logros?

Quizá, un punto de partida sea que la metodología de trabajo empleada en los últimos tres años es el aportar por acompañar procesos-aprendizajes sobre resultados-beneficios. Los procesos que tal vez vengan de tiempo atrás, que probablemente continúen más allá del apoyo de la Fundación. Procesos con subidas y bajadas, con logros y fracasos. Con nuevas incorporaciones y bajas. Inmersos en procesos locales, nacionales e internacionales, enmarcados en una historia, una cultura determinada que a su vez se mueve y cambia. Que camina, que está viva, que no se pueden circunscribir en proyectos aislados, inconexos, desconectados de la compleja realidad económica, política, social, cultural, ambiental y religiosa.

En este contexto, el CDC se ha definido como una ONG orientada a la promoción del desarrollo en ámbito regional, que implementa y diseña proyectos, esta en la etapa de promoción de la educación y participación, que aplica una metodología comunitaria de acuerdo al “modelo de organización y desarrollo” propuesto por Ander- Egg cuya operatividad se basa en el estudio de la realidad, programar actividades, acción social, la evaluación de lo realizado y la sistematización.

## 4.6 Impacto de los programas y proyectos

Abordaremos la valoración del impacto de los programas y proyectos desde dos ángulos: el cuantitativo y el cualitativo. Además, pondremos especial énfasis en los diálogos sostenidos con los equipos de trabajo y las personas de las comunidades, pues consideramos que hay una riqueza de experiencia y relevancia en el logro, impacto e implicaciones en los programas y proyectos en las comunidades. La interacción de los factores sociales, psicológicos y culturales que influyen en las personas, junto con los factores políticos, religiosos, económicos y ambientales que influyen en los programas es increíblemente compleja, y es difícil de conceptuar y de analizar.

A fin de entender el “por que” y no sólo el “cuánto”, es preciso que los evaluadores examinen esta compleja interacción de factores, la cual sólo pueden lograr mediante un planteamiento metodológico de evaluación que integre técnicas cualitativas y cuantitativas para recoger y analizar la información, logrando así, una amplia variedad de datos sobre el programa. (Quintero, 2000: 35)

El relato histórico de la Fundación León XIII en el trabajo llevado a cabo en su Centro de Desarrollo Comunitario en Chiapas evidencia el proceso de construcción democrática que se ha vivido hacia el interior de la Fundación en un primer momento y hacia las comunidades que se acompaña en un segundo. Un proceso difícil y doloroso pero que ha derivado en un mayor empoderamiento por parte del personal de la organización de su papel en la misma y de un mayor protagonismo de los grupos que se acompañan en los procesos ya creados o por crear.

De acuerdo a las observaciones y testimonios del personal del CDC, ha sido difícil *el paso de un sistema de funcionamiento interno centralizado y de trabajo comunitario asistencial, a un sistema participativo mediante un proceso de creación colectiva* es un camino apasionante pero complicado y fatigoso.

## **Programa de Agroecología**

### **Aspectos cuantitativos**

Del año 2001 al 31 de agosto 2004, se incrementaron los beneficiarios de 109 a 325 productores directos. Asimismo, de los 7 grupos que había en el 2001, se llegó al 2004 con 14 grupos, de los cuales 10 se organizaron como sociedades cooperativas. Las acciones más relevantes de este programa fueron:

- El programa definió como prioridad la búsqueda de la seguridad alimentaria y se define la intervención comunitaria como procesos de facilitación, organización, acompañamiento y financiamiento inicial.
- Se elaboraron 14 folletos explicativos sobre temas como : cuidado de la tierra, manejo integrado de aves de corral, elaboración de composta, agroforestería, invernaderos rústicos, producción de setas, producción de hortalizas orgánicas, entre otros.
- Se apoyó la construcción de 5 casas para la producción de hongo seta.
- Se abrió un canal de comercialización con restaurantes de San Cristóbal de las Casas. Asimismo, se logró colocar el hongo seta en los tianguis municipales.
- Se capacitaron a 125 jóvenes de la escuela secundaria técnica de San Andrés Larrainzar en la producción de hongos.
- Se logró impulsar modelo de hortalizas de traspatio sin el uso de agroquímicos en con 4 grupos de campesinos indígenas.
- Se realizaron 47 talleres en 26 comunidades sobre agricultura orgánica, desarrollo comunitario y gestión de la microempresa.
- Se puso énfasis en la vinculación de las técnicas agroecológicas y el conocimiento tradicional.
- Se instalaron 10 invernaderos rústicos en 6 comunidades
- Se inició la asesoría y acompañamiento de 120 cafeticultores de una Sociedad de Solidaridad Social conocida como “Yaxalwitz”

## **Aspectos Cualitativos**

El respeto, la comunicación y la consideración del conocimiento, la experiencia, la responsabilidad y la opinión de cada integrante, son riquezas del equipo.

Han avanzado, sin duda, en el involucramiento de todos en la preparación y exposición de temas en las tardes de estudio, contando con la asesoría de Oskar Moreno (voluntario de nacionalidad española, que cuenta con estudios de técnicos agrícolas en la Universidad de Navarra, España) y César Estrada (técnico agrícola, egresado del CONALEP de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, con 8 años de experiencia en trabajo comunitario con indígenas); en cuanto a métodos, orientaciones, fuentes de información. Ayudaría que aborden temas pequeños, sencillos, más que grandes y complejos; incluir en cada tema preguntas para aterrizar lo abordado en el trabajo cotidiano en la Zona Agrícola (ZA) del Centro de Desarrollo Comunitario y las comunidades; partir de la experiencia propia personal, en la ZA, en las comunidades, de su valoración y de su crítica, para ir más allá, confrontándola con otras experiencias. Así pondrán condiciones para que la actividad formativa interna del equipo se mantenga incluso tras la eventual salida de Oskar.

Una mayor participación de Alfonso Liévano (técnico agrícola mestizo) en las tardes de estudio, puede ayudarles a poner en práctica y madurar lo aprendido en su capacitación, viéndolo como algo esencial y permanente; a identificar nuevas necesidades y aspiraciones de formación, tanto en aspectos productivos como metodológicos, y a caer en la cuenta de actitudes y aptitudes que necesitan desarrollar para comunicarse mejor con los campesinos con quienes trabajan. Hay que implicarles más en la preparación, realización y seguimiento de los talleres comunitarios, haciéndoles en el momento oportuno revires críticos y de reconocimiento en cuanto a métodos, contenidos, actitudes.

Podrían poner atención a la forma en que Oskar y César conducen los talleres, tratan a las personas y apelan a su conocimiento y experiencia, pidiéndoles al final que externen lo que sintieron y aprendieron.

Con Lorenzo Gómez (técnico indígena) se sugiere que se mantengan en la actitud de considerarlos siempre en la discusión de los temas de estudio; que continúen respetando lo que ellos quieran ir compartiendo; que efectúen sesiones de estudio en la zona agrícola, intercambiando conocimientos prácticos, además de los teóricos en el salón; que les pidan que los inviten a festejos y tareas agrícolas en sus comunidades; que los involucren sin falta en todas las actividades campesino a campesino que efectúe el programa. Está bien que compartan con el equipo en las tardes de estudio lo que cada uno aprendió en actividades externas de formación, pero pongan mucha atención en que también se comparta en el trabajo cotidiano, incluso expresándolo en los planes de trabajo.

Bien, el que se elaboren y acopien los reportes quincenales del trabajo de cada uno en comunidad. Se revisó una carpeta y había muy pocos en el años 2003; quizás estaban en otro sitio. Se necesita discutir y acordar entre todos la forma de llenar los formatos, pues hay varias fallas. ¿Cómo aprovechan estos reportes para dar seguimiento al ritmo, al avance del trabajo en cada grupo? Una posibilidad es que se role la revisión de los informes de un mes y que en una reunión del equipo el encargado exponga a los demás sus conclusiones y las discutan.

Gloria Edith Espinosa, asistente mestizo tiene un rol de facilitadora, es un buen aporte en la sistematización. Habría que pedirle una mayor intervención al evaluar y programar las actividades del equipo, poniendo en común sus aprendizajes, sus conclusiones de concentrar tantos y tan diversos datos.

## **Programa de Comercialización- Artesanías**

### **Aspectos Cuantitativos**

Del 2001 al 31 de agosto 2004, este programa tuvo los siguientes resultados e impactos:

- Capacitación en corte y confección a 87 artesanas.
- Elaboración de 18 diagnósticos a nivel de unidad de producción.
- Incrementó el número modelos de prendas de 5 a 12.
- El pago de las prendas a las mujeres disminuyó; de 5 meses a 1 mes.
- Se inició la elaboración de prendas para caballero y niños.
- De 10 talleres financiados, 5 saldaron su cuenta.
- Se incrementaron las ventas anuales de \$145,880 en el 2001, a \$419,802 a diciembre del 2003.
- Nació la red de comercio “Grupcomart Maya” que integra a 7 ONG
- Se abren destino de comercio con tiendas en Cancún, Quintana Roo, Puerto Vallarta, Jalisco, México, D.F. San Sebastián, España, Tenerife, España y Paris, Francia.
- Se abre una tienda de abarrotes “San Martín” en las instalaciones del Centro Comunitario

### **Aspectos Cualitativos**

Con respecto a la Tienda de abarrotes “San Martín”, sugerimos analizar lo siguiente: ¿tiene presencia en el barrio, generar ingresos a la Fundación, da salida a la producción de la Zona Agrícola? Opinamos que habría que conservarla sólo si su aporte económico es sustancial, mucho mayor a los gastos. Además proponemos que se transfiriera su administración al área de administración.

Sugerimos que el programa combinado Comercialización-Artesanías debiera trabajar exclusivamente en el acompañamiento a los grupos de artesanas, para apoyar su fortalecimiento y la comercialización de sus productos, así contribuir a que caminen a su sostén económico, organizativo y comercial.

Es una opción legítima para los años venideros, por ser de verdadero impacto social. La pregunta clave para el programa, no es cuánto tiempo llevará este proceso, o si el equipo está capacitado para impulsarlo, o si les convendrá a los grupos, o si se enfrentarán más dificultades que logros, sino: ¿qué relación quieren proponer a los grupos de artesanas; una comercial o una humana?

Indudablemente, se necesitará hacer mucha reflexión y diálogo conjunto con cada grupo, como la que se está dando en las comunidades de “El Edén y Crucero”, para que este proceso se desencadene con consentimiento y conciencia por parte de los grupos y de la Fundación. Habrá que explicar –y explicarse- con calma y adecuadamente, las veces necesarias, esta propuesta de responsabilización y corresponsabilidad de los grupos, hasta llegar a acuerdos explícitos. Si algunos optan por no involucrarse, quizás no habría que cerrar la relación totalmente, sino mantenerla en lo comercial para que en un semestre, se evalúe con ellos el camino seguido, replanteándoles la propuesta.

Con esto creemos que el sentido del programa lo encuentro en apoyar a los grupos que deseen enfilarse a la autogestión, no en proporcionarles los servicios de un comprador o de un empleador.

Durante las entrevistas sostenidas con el equipo de trabajo se expresaron dudas sobre su capacidad para impulsar este proceso, se propone que: 1) confíen en las mujeres y en ustedes mismos; 2) asuman que este camino ya lo comenzaron, que todas concuerdan en él, que ya hay resultados de enseñanza- aprendizajes, y que toca ahora abrazarlo con entusiasmo para continuarlo; 3) valoren y aprendan de la experiencia de las mujeres y de la propia; vean lo que ha resultado en un grupo e intenten replicarlo en otro; sistematicen sus experiencias y conocimientos para que redescubran qué ha servido para avanzar y cómo pueden multiplicarlo; 4) se permitan preguntarse y responderse, preguntar y escuchar, aprender al ritmo de los grupos, con y de las mujeres; no quieran tener ya todas las respuestas, todas las soluciones; estén muy atentas a los pasos que den y a sus enseñanzas, a los problemas que surjan para atenderlos en el momento oportuno.



5) Aprendan de la experiencia de otras organizaciones y asesoras; 6) se capaciten en el camino, haciéndose de más conceptos y herramientas, en particular sobre género, familia, participación, organización y otros aspectos que hayan identificado como relevantes; 7) incorporen al equipo a una mujer con experiencia en educación y organización popular.

Para propiciar el crecimiento de personas y grupos, habrá que acompañarlos en lo humano, lo ético, lo familiar, lo social y lo técnico haciéndolo, claro está, a partir de la mejora de sus ingresos, de su producción, de su organización, de sus ventas, abordando aquellos temas en torno, a propósito de éstos.

Este acompañamiento implica dedicar tiempos largos; comenzar con pocos grupos; vivir procesos entrañables; construir profundas relaciones personales partir de las necesidades, las aspiraciones, las fortalezas, las debilidades, las capacidades, los recursos de cada grupo «lo que ya están conociendo a detalle con los diagnósticos en curso» ; bajar la cantidad de actividades para centrarse en la calidad del aporte. Por ello, es correcto que en este momento no establezcan relaciones con nuevos grupos de artesanas por percibir que su capacidad de hacerlo con responsabilidad ya está cubierta, y que concuerden con el proceso de vinculación que está construyendo el Comité de Enlace.

Para ayudarse en la detección de las necesidades de formación más sentidas e inmediatas de los grupos, se podría desmenuzar la realidad de las mujeres como productoras y vendedoras para que interroguen a su propia experiencia. Así lo suscitó Anne Cecile Sauvage, cuando en la comunidad el Edén les preguntó quiénes habían ido a la tienda “Origen”, y cómo estaba la ropa, y si todas sabían vender. Rosa, líder del grupo, conectó con su propia experiencia de compradora en el mercado y concluyó que había que hablar con cariño a los clientes.

Una palabra sobre dos aspectos productivos parte del proceso de fortalecimiento: las normas de calidad y los patrones. Se ha de partir de que son, para las mujeres, elementos culturalmente novedosos, pertenecientes al mundo mestizo, y que es necesario: 1) hacer un esfuerzo por comprender la visión de las artesanas sobre la calidad y de los mecanismos de que disponen para concebir y diseñar sus prendas, y 2) a partir de esta comprensión, hacer otro esfuerzo para traducir las normas de calidad y los patrones en términos más familiares a los grupos.

Los temas relacionados con lo personal, lo familiar, lo social y lo técnico habrá que abordarlos con flexibilidad, en medida de los intereses y las inquietudes expresadas por los grupos, no tanto siguiendo un calendario fijado por el programa. Algunos de estos temas, así como su pertinencia para las mujeres, podrán hacerse evidentes cuando el equipo pregunte sobre un elemento de la experiencia del grupo en un contexto más amplio, por ejemplo, si se inquiera sobre el uso familiar de los ingresos de la artesanía.

Promover la reflexión no es inculcar en temas importantes para el equipo o la Fundación; es detenerse a contemplar un pedazo de la vida a raíz de un hecho sencillo de la producción o la comercialización para aprender, para autovalorarse, para crecer como personas, para acompañarse, solidarizarse unas con otras. En este terreno, puede resultar crucial el aporte abridor de horizontes de la alfabetización. Además de que capacita para leer, escribir y hacer cuentas, habilidades necesarias para el fortalecimiento de los grupos, este otro aporte de la alfabetización es razón para mantener abierta la posibilidad de ofrecerla.

De acuerdo con el equipo de la FLXIII: serán muy útiles los encuentros entre grupos de artesanas para intercambiar dificultades, logros, métodos, secretos, esperanzas, sueños. Ojala puedan realizar algunos en el terreno propio de las mujeres, es decir, sus talleres, sus casas, sus comunidades. Mantener la frecuencia semestral de las asambleas de artesanas será fundamental.

Ver a las familias de las artesanas como parte esencial y amada de sus vidas, no como obstáculo para el proceso organizativo y comercial de los grupos. Habría que conocer la percepción de las mujeres: ¿qué significa para ellas que sus hijos e hijas estén en las reuniones? Si en un taller o una reunión el equipo considera indispensable contar con la atención plena de todas las mujeres, habría que plantearlo al grupo, debatirlo y, en caso de que coincidan en esa apreciación, encontrar soluciones entre todas al cuidado de los niños. Y así, entre todos, habría que buscar soluciones cuando haya que salir a capacitarse o a vender, cuando se requiera explicar a un esposo que su señora tiene responsabilidades en el grupo. Adicionalmente, ayudaría conocer la experiencia al respecto de organizaciones de artesanas más avanzadas.

Este camino de acompañamiento y fortalecimiento estará lleno de sorpresas, por lo que se requerirá que las artesanas y ustedes estén abiertas a lo inesperado.

En este campo, me parece muy estimulante que planteen a las mujeres preguntas y actividades sobre los diseños de sus bordados, de sus prendas; de aquí resultará una revaloración de su saber, de su tradición, de su trabajo.

En la comercialización de los productos, lo central tras la consolidación económica, organizativa y productiva de los grupos, es el fortalecimiento humano de sus integrantes. No se trata de producir por producir, de vender por vender.

Sí, en cambio, de producir al ritmo y la capacidad de los grupos, evitando al máximo presionarles y presionarse por exigencias del mercado. Les sugiero, pues, entrar al mercado junto con las mujeres, a su paso, estableciendo las estructuras que vayan necesitando, con la presencia activa y determinante de las artesanas en ellas.

Con la responsabilidad creciente de las mujeres en hechos concretos: control de calidad, relatorías, cuentas, compra de material, preparación y conducción de reuniones, atención al reparto equitativo del trabajo, registro de pedidos y entregas, atención de los niños durante las reuniones, establecimiento de reglas, relación con compradores y redes de comercialización. En una palabra, con su responsabilidad creciente en las acciones cotidianas que hoy en día llevan mayoritariamente las compañeras de los programas.

Habrá que diseñar conjuntamente políticas de apropiación de responsabilidades para cada grupo, según la situación y el proceso de cada uno, considerando los liderazgos actuales, de modo que se vayan formando cuadros técnicos, administrativos y organizativos, y se avance poco a poco en la apropiación de todo el proceso productivo y de comercialización por los grupos. Así, “artesanías” dejará gradualmente de producir, actividad que no tiene sentido en el marco del fortalecimiento de los grupos.

Caminar al paso de las mujeres para que, en el momento oportuno, quizás no antes de tres años, se establezca la figura organizativa que sea más conveniente para la madurez, las aspiraciones y las condiciones de los grupos: sociedad cooperativa, sociedad de producción rural, sociedad de solidaridad social, etc. Será muy posible que esta estructura la conformen varios grupos, mientras que otros prefieran mantenerse independientes, en un camino autogestivo propio.

Una implicación de este enfoque es detener la constitución de la sociedad anónima para la comercialización. No se trata de contar ya con una empresa financieramente sana para comercializar la producción de las artesanas, sino acompañar a los grupos rumbo a su consolidación organizativa, para que en un futuro se encarguen de esa actividad.

Si se estableciera tal sociedad, la lógica y el ritmo empresariales se impondrían en los hechos, a pesar de la buena voluntad que pongan en evitarlo, como sucedió cuando artesanías buscó bordadoras para satisfacer un pedido de Comercialización. No acudirán a las artesanas por ellas mismas, sino por su producción. Hay que tener cuidado y afrontar el desafío de vender que implica la lógica de mercado. Las actuales vías de comercializar son tortuosas, pero que funcionan. Entonces, que toca seguir por ahí, con resistencia y creatividad, mientras el proceso de los grupos va madurando. Habrá que conocer experiencias de empresas comercializadoras vinculadas a procesos sociales.

Se debe asumir que hoy, y quizás por un largo rato, si ponen como prioridad la autosuficiencia económica, técnica y organizativa de los grupos, el programa no podrá ser autosuficiente económicamente y que requerirá en consecuencia de financiamiento externo, gestionado por la Fundación. El equipo ha de concebirse como un colectivo de personas que compromete su inteligencia, sus brazos y sus corazones en un esfuerzo común con grupos de mujeres que buscan mejorar su vida actual en lo económico, lo organizativo, lo productivo, lo humano, y que para dar su apoyo acude al financiamiento externo, pues en esta etapa de incipiente organización de las artesanas no quiere sostenerse de la intermediación comercial de los productos de las mujeres.

Es programa deberá considerar: 1) si hay ganancia neta para las productoras; 2) si están vendiendo a precio justo; 3) si hay que subir los precios; 4) si hay un excedente para la Fundación; 5) si esa ganancia está dentro del comercio justo; 6) los niveles, los puntos y los aportadores de subsidio, para que los grupos y el programa tengan plena conciencia de ellos y decidan conjunta y claramente cuáles mantener y hasta cuándo, cuáles superar de inmediato y cómo hacer.

Es claro que la compleja asesoría que el programa presta a los grupos a través del acompañamiento es de los rubros que ameritan un largo periodo de subsidio. Revisar las políticas de pago por lo menos cada año, detallada y abiertamente con los grupos, llegando a claros acuerdos.

El equipo de trabajo clave en el avance del proceso de fortalecimiento deberá poner atención en el seguimiento a las inquietudes, acuerdos, compromisos en cada grupo. De aquí, el papel capital de levantar sin falta las relatorías detalladas de las reuniones y talleres; de revisarlas con suficiente anticipación para preparar temas, actividades, respuestas y preguntas sobre temas productivos y extraproductivos a trabajar en la siguiente reunión.

Pensamos que en el nuevo programa tendrán que dar un fuerte proceso de integración, discutiendo abiertamente y estableciendo claras reglas de funcionamiento, particularmente en torno al trabajo en equipo, el reparto de responsabilidades, la disciplina, la socialización y sistematización de la información, el reconocimiento práctico de la autoridad de la coordinador. Se trata de integrar un nuevo equipo, con una única y nueva identidad, con plena interacción entre todas sus integrantes, no de mantener bloques, de conservar identidades previas.

Una consecuencia de este enfoque es que el reparto de tareas debe basarse en las capacidades e intereses de cada una, sin importar el equipo de procedencia. Por ejemplo, Anne Cecile Sauvage, voluntaria francesa «un agente creativo» en quien notamos buena relación con las mujeres, ágil conducción de reuniones, actitudes incluyentes, debe participar sin duda en el acompañamiento a los grupos, y que Katia Preciado la diseñadora tiene un papel sustancial en el desarrollo de capacidades de las mujeres en la creación de nuevos diseños.

Alma del Río, Katia Preciado y Delia González (agentes facilitadores) necesitan formación y acompañamiento en temas de desarrollo comunitario y metodologías de intervención comunitaria para que desarrollen en mayor medida actitudes más próximas a las mujeres, habilidades de capacitación participativa y práctica, y hábitos de sistematización y reflexión que el acompañamiento a los grupos requiere.

El taller que condujeron para el Instituto de la Mujer y el diagnóstico que hacen en la comunidad de Crucero indican que sin duda pueden lograrlo; hace falta que se lo planteen profundamente.

## **Programa de Formación-Investigación**

### **Aspecto cuantitativos**

Este es un programa que se ha desarrollado de forma compleja. Enlistamos algunos de sus logros:

- Se realizaron 4 diagnósticos comunitarios para determinar necesidades.
- Se elaboró un Manual de inducción de voluntarios
- Elaboración de material didáctico para la exposición de temas en salud, derechos humanos y plantas medicinales
- Se alfabetizaron 25 personas con el sistema bi-alfabetización (castellano-tzotzil)
- Se gestionaron y aplicaron 27 cursos de capacitación.

### **Aspectos cualitativos**

El proyecto de alfabetización involucra una gran cantidad de recursos. Observamos y platicamos con 25 mujeres que participan en el proyecto. Ellas hacen un gran esfuerzo para llegar al sitio de la clase, se empeñan en aprender, están muy animadas.

Por el lado de la Fundación, Lolita López, con el apoyo de Víctor Santis, (agentes facilitadores) van dos horas a la mañana una vez a la semana a cada comunidad, en transporte de la Fundación, habiendo preparado el material para cada sesión.

Lolita ha enfrentado situaciones adversas: se está capacitando sobre la marcha, trabajó con las mujeres de inmediato, no tenía experiencia en manejo de grupos y alfabetización de adultos. No obstante, tiene iniciativa para preparar sus clases, buscar herramientas complementarias a las del método de alfabetización y propiciar el aprendizaje de las compañeras. Por otro lado, sentimos que le falta visión de largo plazo; evaluar con más herramientas, más allá de su sensibilidad; contar con más apoyo metodológico por organizaciones locales como Pronatura y recibir un acompañamiento más estrecho por Raúl Ibiricu

Los avances son bastante irregulares. En la comunidad de Santa Rita han visto la primera unidad dos veces y continúan con muchas dificultades; en la comunidad de Macvilhó miembros del equipo facilitador hicieron de secretarias en una reunión del grupo de artesanas, aunque optaron por cerrar la alfabetización; en la comunidad de Bayalemó han cancelado varias sesiones. Al parecer, no basta una sesión semanal de dos horas, ni dejarles y revisar sin falta su tarea para cubrir 10 unidades en un año; el proceso demanda atención, acompañamiento y más tiempo.

La Fundación espera que la alfabetización juegue un papel fundamental en su propósito de largo plazo, de apoyar el fortalecimiento personal y organizativo de los grupos de artesanas. Y ya hay evidencias de ello, los grupos están más sólidos.

Hay un esfuerzo real por involucrar a las mujeres en la orientación y adaptación del proyecto, por medio de las evaluaciones iniciales de diagnóstico y al fin de la primera unidad, y los compromisos resultantes para cada parte «los que requieren ciertamente de un seguimiento más estricto».



El proyecto de alfabetización da un papel central a las promotoras, pero no se precisa cómo se propondrán, se seleccionarán, se formarán, se institucionalizarán en el grupo de artesanas y de alfabetizadas. Por ello, al parecer, el equipo se ha orientado en sus experiencias anteriores de alfabetización y en sus intuiciones.

En reuniones de reflexión y revisión del proyecto, el equipo de trabajo y los autores de esta investigación definieron las siguientes líneas de acción:

Mayor atención al avance real y las dificultades del aprendizaje de las mujeres de cada grupo con indicadores mensuales, un seguimiento más riguroso y crítico del coordinador del proyecto hacia los promotores e instructores.

Aprender lo más posible de esta experiencia. Para este y el anterior propósito, ayudaría llevar un mejor registro y relatorías de las sesiones. No basta con decir que una unidad “causó gran impacto”; hay que decir cómo, en qué y cuánto. Además de anotar en cada sesión el avance real en el aprovechamiento de cada compañera, habría que tomar nota de lo que les anima a platicar; de lo que les pone contentas; de las cosas, los momentos, las formas en que preguntan; de lo que les interesa y de cómo lo muestran; de las clases de impacto que se percibe en ellas; de lo que indica que su participación aumenta; de lo que dicen al reflexionar sus actividades cotidianas y su cultura.

Al terminar cada sesión convendría dedicar un rato, si no en la comunidad, sí en la oficina, para completar estas observaciones sobre el grupo y hacer comentarios evaluatorios por el coordinador del proyecto sobre sus aciertos y fallas.

Comprender los diversos motivos que llevan a las mujeres a involucrarse en un grupo de alfabetización, para encontrar más campos de coincidencia grupos-Fundación.

Uno de ellos, es que les hace sentirse más acompañadas -¿acogidas?- por la Fundación; otro, es que desean aprender español y cuentas –o aprenderlas de verdad, encontrándoles utilidad práctica, por aquellas que pasaron por la primaria-, además de mantener su idioma, para moverse con más fluidez en el mundo mestizo.

En consecuencia, una de las raíces de su negativa a aceptar una promotora indígena podría ser su temor a que no maneje plenamente el español.

Pensamos que abandonar la idea de establecer las promotoras en el proyecto actual. La negativa de los grupos, el escaso tiempo que resta y la poca capacidad actual de Formación al respecto me indican que sería más fructífero que el equipo sistematizara y analizara minuciosamente las razones de los grupos para oponerse a nombrarlas, y que conociera y aprendiera de otras experiencias de alfabetización basadas en promotoras indígenas, particularmente con el método que están empleando «el que por cierto me parece muy avanzado y lleno de herramientas útiles».

Para que sea mayor la retroalimentación grupos de artesanas-mujeres en alfabetización, ayudaría que la realidad que aborden en las sesiones sea más amplia y directamente la del grupo de artesanas: diseños, moldes, producción, comercialización.

Tras evaluar los avances reales y estimar los logros posibles en el término del presente proyecto, tanto los formales (lectura, escritura, operaciones aritméticas) como en lo humano (valoración personal, valoración de su cultura, expresión de su palabra, aportes a su grupo de artesanas, etc.), habría que plantearlos y defenderlos ante la Fundación a nivel central y los financiadores, para llegar a acuerdos explícitos sobre los alcances del proyecto.

Al acabar el presente proyecto, meditar a fondo sobre las posibilidades y las mejores vías para mantener abierto el ofrecimiento de la alfabetización a los grupos de artesanas en mejores condiciones, quizás con un uso más eficaz de recursos por parte de la Fundación y un mayor compromiso por parte de los grupos. Incluyendo en el equipo a una experta en alfabetización bicultural que como única tarea tenga la de formular y desarrollar un proyecto a la medida de los intereses de los grupos y la Fundación. Pidiendo a cada grupo interesado que proponga a una joven indígena de la comunidad, egresada de bachillerato, a quien el programa le gestione su capacitación como alfabetizadora, le proporcione una beca y le dé un seguimiento estrecho.

Adicionalmente, habría que pensar y preparar mucho más los pasos previos y las condiciones para proponer la institución de promotoras.

Un criterio para su selección sería el manejo fluido del español y el tzotzil o el tseltal; otro, la comprensión y la adhesión al proyecto del grupo de artesanas.

En cuanto a las acciones de formación comunitaria la tarea central para el equipo del programa de formación sea la de empeñarse en armar un equipo más estable para el programa, y contribuir a la gestión urgente de los financiamientos necesarios. Así, se podría atender cabalmente con este apoyo, el que vemos como el aporte sustancial de formación a la Fundación.

Adicionalmente, el programa tendría que mantener y estrechar el seguimiento de los reportes de talleres comunitarios de cada acción, como camino para promover prácticamente en los equipos los hábitos de sistematización, reflexión y aprendizaje de sus reportes, evaluaciones, relatorías, etc.

Con el tema de formación del equipo del CDC encontramos que hay un esfuerzo por racionalizar las demandas formativas de los equipos, con los formatos de solicitud, de compromiso personal y de evaluación, así como mecanismos para reflexionar sobre la pertinencia de la formación requerida y para compartirla en lo concreto al equipo.

Durante las vistas al CDC se percibió un involucramiento de todos los miembros de la Fundación en el análisis y reflexión sobre el desarrollo de temas como es el caso de los “transgénicos” por el programa de Agroecología. El caso del Consejo Indígena abordó el tema de la “comunidad” con el claro enfoque de propiciar en los equipos de la Fundación una buena presencia en las comunidades, y en el que muestran interés por compartir.

Para conservar y consolidar el espacio ya ganado para el análisis y dar un seguimiento a las inquietudes expresadas, está bien el esfuerzo por ofrecer temas, documentos, contactos y aportes útiles tanto para la vida cotidiana de las compañeras y compañeros de la Fundación como para el trabajo cotidiano de los equipos. Muy bien, ofrecer a todos la posibilidad de evaluar cada sesión; habría quizás que agregar una pregunta sobre el aporte del tema al trabajo del programa de cada uno, ya sea para ubicarlo en un marco más amplio o para mejorar una tarea concreta.

Se considerar como parte de las actividades de análisis la reflexión colectiva sobre la participación de la Fundación en encuentros y foros, muy intensa últimamente. Podrían preguntarse, entre otras cosas, ¿qué nos han enseñado sobre la realidad de las comunidades con las que trabajamos?, ¿cómo podemos aprovechar esas enseñanzas para hacer más acertado el trabajo de cada programa?, ¿de qué maneras podremos aprovechar más en nuestras labores lo que recojamos de futuros encuentros y foros?, ¿cómo será más adecuado que nos involucremos en ellos?, ¿con cuáles instituciones hermanas que toman parte en ellos sería bueno estrechar relaciones de conocimiento, intercambio, apoyo mutuo?

Entre los integrantes de la Fundación cuestionados sobre el tema de la sistematización encontramos que valoran en mucho los esfuerzos hechos para que todos tengan oportunidad de participar y aportar en la sistematización. Percibimos que muchos compañeros tienen claro, en diverso grado, los propósitos de este esfuerzo.

Por otro lado, se expresa que hay compañeros que poco se han involucrado en él; que lleva tiempo comprenderlo por ser complejo; que falta encontrarle utilidad práctica en las labores cotidianas de personas, equipos y Fundación; que ha faltado un seguimiento más continuo, y que se emprendió sin que se decidiera como Fundación.

Sugerimos que diseñen y apliquen dos talleres colectivos de enseñanzas prácticas sobre la sistematización para mejorar los estilos de relación y de trabajo con grupos y comunidades por parte de cada programa y de la Fundación toda. Después continuar viviendo en lo cotidiano la sistematización, por medio del seguimiento de las actividades de formación comunitaria de cada programa y del apoyo a las inquietudes propias de cada equipo por sistematizar su experiencia.

## **Programa de Salud**

### **Aspectos cuantitativos**

De 2001 al 31 de agosto de 2004, este programa obtuvo los siguientes resultados e impactos:

- Se elaboró un convenio con la facultad de Medicina de la Universidad La Salle para que médicos pasantes hicieran su servicio social por un año. Actualmente han pasado 12 prestadores de servicio social.
- Se inició un proyecto para atacar la desnutrición con niños y niñas indígenas, se beneficiaron 228. Es importante señalar que el 90% de los

niños y niñas mejorar su peso y talla.

- Se implementó un proyecto de salud preventiva con 100 niños y niñas en educación primaria.
- Se capacitaron a 25 promotores indígenas de salud comunitaria, que están trabajando en sus comunidades.
- Se apoyo con un suplemento alimenticio a 127 niños y niñas.
- El número anual de consultas en medicina alópata pasó de 1,187 en el 2001 a 3,680 al 31 de agosto de 2004
- La medicina herbolaria mantuvo un promedio 500 consultas anuales.

### **Aspectos Cualitativos.**

Observamos que en la práctica, la medicina preventiva resulta marginada por la medicina curativa, en particular la alópata, dado lo apremiante de atender a los numerosos pacientes que acuden al CDC, así como en las comunidades que se visitan. Las reflexiones en el programa sobre el cómo, para qué, con quiénes de su trabajo, se han visto rebasadas por el qué, vivido eminentemente como curar a los enfermos, para lo que ningún recurso será nunca suficiente. También observamos que el conocimiento sobre salud que se resalta es el externo, y que la concepción de educar subyacente en sus actividades formativas es fundamentalmente la de verter los conocimientos, las prácticas y, en consecuencia, la visión, de la medicina alópata.

Ejemplificamos con un hecho muy sencillo. Genny Sánchez. Médica pasante de servicio social de la Universidad La Salle platicó que en Bayalemó varias veces han visto el tema de las diarreas, y que las señoras del grupo están de acuerdo porque se les olvidan las pláticas sobre la diarrea.

Nos cuestionamos los siguiente; ¿Qué hay detrás de esta expresión? ¿Quizás que los contenidos no se conectan suficientemente al conocimiento, la realidad, la vida cotidiana de las señoras? ¿Tal vez que los mecanismos de comunicación empleados no son los propios de los indígenas? ¿Se les olvidará a las señoras lo que Juan Gómez, médico herbolario, les dijo sobre las plantas medicinales?, habría que darle seguimiento e identificar los puntos críticos.

Detectamos también hechos alentadores. Miembros del equipo que han tomado la capacitación para el medio rural han ampliado su visión sobre las relaciones con la gente y sobre lo sustancial que es incrementar su participación, en lo que la Nutrióloga ya tiene camino recorrido.

Es una enorme riqueza la presencia y el aporte de Juan Gómez, el médico tradicional, los médicos le refieren pacientes, le preguntan, muestran alguna cercanía, aunque falta aprovecharlas cabalmente en la práctica y la visión del equipo.

Emilio Luna (facilitador indígena) tiene sus conocimientos de la experiencia en comunidad, también por aprovecharse cabalmente. Algunos médicos de servicio social muestran inquietud por acercarse a la cosmovisión y el conocimiento indígenas sobre la salud, fueron estimulados por la experiencia de CAMADDS (ONG local especializada en el área de salud) con promotores de salud, colaboran en el bosquejo de la formación de promotores. Alejandro Quiroz, Coordinador del programa de salud, es sensible a la realidad de la gente, al aspecto humano del trabajo.

En Mirna Chávez, la odontóloga, hay atención a su labor, en Argelia Ramírez, promotora comunitaria, dinamismo, en Lupita Ricaud enfermera, gran cercanía a la gente. En todos se percibió un respeto a las personas.

El objetivo del programa redefinido es profundo y estimulante; lo que falta es hallar caminos para concretarlo. Esto significa, que el equipo tiene condiciones para plantearse la posibilidad de enraizar la medicina preventiva en la realidad, el conocimiento, la responsabilidad de las comunidades tzotziles y tzeltales, con una visión distante de llenar cabezas indígenas con información médica occidental y próxima a fortalecer las capacidades propias para vivir saludablemente.

Proponemos dar a la salud preventiva una importancia por lo menos similar a la que se brinda a la curativa, y a basar su ejercicio en el diálogo entre el conocimiento occidental y el indígena, con el propósito profundo de fortalecer en algún grado, de alguna manera, la independencia de las comunidades con respecto a instituciones externas para mantener su salud. Para gestar colectiva y progresivamente en el programa un plan estratégico, multianual, bicultural, de medicina preventiva, imagino algunos pasos y tareas.

Habría que responder a preguntas sobre la actual, compleja y cambiante realidad comunitaria que sería el marco de una propuesta tal de medicina preventiva, hoy en día para los indígenas en una comunidad o en una colonia marginada de San Cristóbal de las Casas, ¿es más fácil, económico, eficaz ir al centro de salud y tomar una pastilla que ir al curandero o al promotor de salud?; ¿habría comunidades y barrios que quisieran emprender el camino que implica esta propuesta?; ¿en qué necesidades, circunstancias, anhelos, intereses, iniciativas, acciones, grupos, procesos existentes en esas comunidades y barrios se podría fundamentar dicha propuesta?; ¿qué condiciones en ellas la obstaculizarían?; ¿quiénes quieren promotores: las comunidades, las organizaciones, los párrocos, el programa?.



Asimismo, habría que volver la vista al equipo: ¿habría disposición real, actuante, para emprender un camino como éste?; ¿con qué personas y su carga de conocimiento, experiencia, visión, habilidades, actitudes, etc., se cuenta, y cuáles se necesitarían para desencadenar y dar seguimiento a tal proceso?; ¿qué capacitación específica se precisaría y dónde se podría adquirir?; ¿qué personas e instituciones podrían prestar una estrecha y eficaz asesoría?; ¿sería conveniente separar claramente un equipo de salud preventiva de uno de salud curativa?.

También en el equipo será necesario debatir y llegar a consensos sobre las visiones de sus integrantes indígenas y mestizos, con sus distintas formaciones, sobre la relación entre la salud preventiva y la curativa, a la luz de los objetivos del programa y la Fundación. Así se llegaría a un mínimo marco de referencia conceptual que oriente el trabajo práctico del programa.

Se requiere asimismo un esfuerzo serio y permanente por acercarse y comprender a las culturas tzotzil y tzeltal en cuanto a sus visiones, hábitos, conocimientos, prácticas de salud, para fundamentar la promoción de la medicina preventiva.

Podrían comenzar sistematizando y reflexionando la experiencia, la información, la claridad que cada integrante del equipo ya tiene al respecto, luego acudir a la bibliografía y a expertos. Imaginamos dos procesos concurrentes en este esfuerzo: uno constante, sostenido por el personal de planta, en el que se sistematicen y documenten los avances en tal comprensión, alimentando la visión y la práctica cotidianas del equipo, y otro proceso, reiterativo, de avances fuertes en aspectos relevantes, impulsado por los médicos en servicio social, en retroalimentación con el proceso constante.

Será necesario conocer y reconocer, como bien sugiere Juan Gómez, a los actores locales con alguna incidencia en la medicina preventiva, directa o indirecta: médicos tradicionales, parteras, promotores de salud, organizaciones, iglesias. Es parte de verla como tarea colectiva, como búsqueda compartida de la salud comunitaria.

Compartimos otras ideas de Juan Gómez sobre la medicina preventiva. El encargado debiera hablar tzotzil y tzeltal, tener mucho contacto con mujeres y niños, ser respetuoso con las comunidades, conocedor de sus tradiciones y costumbres. Habría que llevar temas muy necesitados por las comunidades, como la diarrea, la desnutrición, la fiebre, la alimentación, y más tarde la planificación familiar; no son tan necesarios ahora temas como la adolescencia y la drogadicción. El consejo Indígena podría sugerir temas, ayudar en la coordinación con representantes y autoridades, y promover que las comunidades expresen los temas que les interesaría abordar.

Sugerimos algunas acciones que podrían darse gradualmente y que sustentarían un trabajo a largo plazo de medicina preventiva. A continuación les proponemos al equipo del programa de salud del Centro de Desarrollo Comunitario algunas sugerencias inmediatas:

Emplear parte del tiempo de todos los involucrados en la medicina preventiva, en la tarea de diseñar la estrategia planificada de largo plazo, disminuyendo sus actuales acciones en escuelas, comunidades y CDC, lo que habría que explicitar en los programas de trabajo que elaborarán. Hoy es indispensable invertir trabajo y esfuerzo en formular tal estrategia, restándolos de acciones positivas pero aisladas. Insistimos las tareas reflexivas implican tiempo específicamente asignado, son parte del trabajo, le dan sentido. En esta línea, la reciente reformulación de los objetivos es un buen paso en la racionalización de actividades del programa.

El entusiasmo que recorre al equipo por capacitar promotores de salud debe enfocarse en este momento a preparar firmemente las condiciones para desarrollar tal proceso. Esto se concreta hoy en la tarea de acercarse a experiencias de promoción de la salud por campesinos y de la sistematización y discusión colectiva de sus enseñanzas; CAMADDS y OMIECH pueden ser interlocutores privilegiados. Sin falta, hay que hacer el análisis a fondo de la experiencia con promotores animada por el coordinador del programa a su llegada a la Fundación, igualmente para aprender de ella.

En un documento de trabajo proporcionado por el programa de salud denominado “Análisis de la formación de promotores de salud en el municipio de Jitotol, 2003” hay preguntas clave para caracterizar a los promotores y sus funciones, que han de responder necesariamente.

Con todos estos elementos podrían después bosquejar los mecanismos de proposición, selección, formación, institucionalización, relación con contrapartes locales y organizativas, de los promotores, así como formular una propuesta de criterios de selección con organizaciones y comunidades con las cuales se emprendería esta labor.

Con los promotores en la comunidad de Tenejapa deberán establecer compromisos factibles, de corto plazo, con mecanismos claros de seguimiento de su operación y de evaluación al final, decidiendo con los promotores el siguiente paso a dar, también acotado, viable. Los promotores tienen muchas expectativas, contrastantes, consideramos, con el nivel actual de experiencia del equipo en este campo.

Nos parece indispensable evaluar, en la práctica, la calidad de cartas descriptivas, materiales, métodos y contenidos de las actuales actividades de salud preventiva de todos los miembros del equipo, haciéndolo de modo propositivo, corresponsable, colectivo, para identificar riquezas y debilidades concretas a atender por cada uno y por el conjunto, para poner en práctica la capacitación en métodos participativos. Un mecanismo sería el sugerido en los comentarios generales para efectuar la crítica y la autocrítica, además de la realización sin falta de la evaluación según el esquema de Formación. Esto complementaría las discusiones para la homogeneización de conceptos que tienen planeadas.

En el taller conducido por Argelia pudimos atestiguar en la escuela primaria de Buenavista, hizo falta que apelara en mayor medida a la experiencia propia de los niños, a sus conocimientos, a sus vivencias en la comunidad.

Esto resulta crucial porque la principal fuente de información de los niños, aparte de sus maestros, son los libros de texto, que no consideran los contextos local y regional.

Por otra parte, además de aportar contenidos preventivos, habría que procurar que queden en manos de los niños herramientas, opciones, alternativas accesibles a las cuales puedan recurrir.

Como ejemplo; no es suficiente con insistir en que las drogas y el alcohol son malos; hay que ofrecer preguntas, acciones, actitudes, recursos, algo a lo que puedan acudir los niños cuando se enfrenten en su existencia al alcohol o las drogas.

Hay que poner en común las experiencias e iniciativas de cada uno y lleguen a un método propio del equipo para hacer diagnósticos comunitarios.

Sería un aporte muy útil también para el Comité de Enlace la homogeneización de criterios que desean para elaborar planes de trabajo, asimismo es importante que busquen establecer indicadores de impacto para determinar el avance en el impacto de los proyectos. Para valorar objetivamente el avance, se necesita definir una línea base, es decir, una detallada descripción cuantitativa y cualitativa de la situación actual, antes de la intervención, así como establecer los suficientes y apropiados mecanismos de registro, para contar con la información necesaria cuando se responda a los indicadores que hayan instaurado.

Si van avanzando en la práctica de este tipo de indicadores, sería muy valioso que la compartieran a la Fundación entera, pues en todos los programas hacen falta.

Consideramos que los objetivos específicos de acercamiento a las comunidades, medicina herbolaria y capacitación de promotores, deberán estar claramente vinculados al de la medicina preventiva; incluso debieran quizás ser parte de éste.

Del mismo modo, las actividades de apoyo a la nutrición infantil, no mencionadas en tal reestructuración, también debieran ser parte de la estrategia de medicina preventiva, replanteando con esta perspectiva los criterios de selección de escuelas y comunidades.

En cuanto a los médicos en servicio social es necesario y posible que Juan Gómez y Emilio Luna contribuyan en el diseño de un programa de inducción, incluyendo pláticas con temas y métodos bien preparados; visitas con los médicos a comunidades; estancias de los médicos en las comunidades; lecturas breves y esenciales, motivadoras del acercamiento a obras más extensas y profundas, con el apoyo inicial del programa de formación, podría sugerirles lecturas y contribuir a redondear el programa de inducción.

Pensamos así las estancias de los médicos en comunidad, de por lo menos una semana, compartiendo en casa de una familia indígena, alimento y trabajo con la familia, sin presentarse como médicos; con una buena preparación por Juan y Emilio, incluso visitando brevemente con ellos una comunidad para que vean la forma correcta de comportarse, con una breve guía de preguntas para conducir la reflexión; reportando al pleno del equipo sus impresiones y reflexiones, para propiciar la retroalimentación y el aprendizaje por todos. En palabras de Juan Gómez, con una estancia tal verían cómo viven las personas, por qué se enferman, cómo se alimentan, qué agua toman, etc. lo que orientaría su forma de trabajar y de relacionarse con las personas que atenderán cotidianamente.

En la medicina curativa coincidimos que es preciso obtener financiamiento para mantener a médicos titulados de planta en el programa. Así se atendería una demanda comunitaria, se apuntalarían procesos de largo plazo y se tendrían oportunidades de lograr una inculturación profunda de estos compañeros, contribuyendo aún más a la inculturación de todo el equipo. Cumplan con las políticas que establecieron para la consulta, agregando, sugerimos, el involucramiento de todos en el ordenamiento frecuente de la farmacia y del archivo de expedientes.

Con respecto al equipo humano del programa cuesta mucho compatibilizar las agendas para reunirse, por las numerosas salidas a comunidad y las consultas. En contraste, hay claras inquietudes personales, profesionales, administrativas, organizativas para reunirse regularmente, de la formulación de una estrategia para la medicina preventiva. Es necesario que las reuniones sean entendidas por cada miembro del equipo como parte del trabajo cotidiano, no como interferencia de él, estableciendo entre todos, las fechas y las horas para realizarlas, incorporándolas colectiva y claramente en la planeación mensual.

Dada la situación actual de falta de coordinación y comunicación en el equipo «y de conflictividad interpersonal», nos parece conveniente que la periodicidad de las reuniones sea semanal, revisando actividades programadas vs actividades realizadas y pendientes para obligar a acuerdos, se puede pasar a juntas quincenales cuando se considere que se ha alcanzado un nivel suficiente de coordinación, información y corresponsabilización. Esto significará ineludiblemente suprimir tiempo para dar consulta y salir a comunidad, lo que habría que explicar oportuna, paciente y suficientemente a las personas y los grupos. Se podría probar inicialmente con 3 horas por reunión, y, por lo menos en el presente, habría que contar con la presencia asidua y propositiva del coordinador general. Al coordinador del programa de salud le hace falta ejercer cabalmente la coordinación.

Por ejemplo, asegurándose de que el cuaderno de actas se emplee en toda reunión, vigilando que los acuerdos se cumplan y se les de seguimiento estando al tanto de las tareas y responsabilidades de cada integrante del equipo, encargándose de la programación mensual en diálogo con todos, posibilitando la inserción equitativa de las iniciativas de cada miembro en la vida del equipo, ofreciendo y pidiendo al equipo aportes metodológicos para realizar mejor las tareas, informando oportuna y suficientemente al equipo sobre el acontecer en los programas y espacios de la Formación, propiciando el desarrollo de una visión estratégica de la incidencia del programa en el mundo indígena en el que se encuentra la Fundación.

La experiencia de trabajo comunitario en el medio rural de la Fundación en Chiapas ha ido mostrando en algunos casos respuestas sencillas a procesos de intervención comunitaria; se ha aprendido que se puede incidir en la realidad de dos formas con buena voluntad o con los pies en la tierra y conociendo el terreno. Ésta última forma no exime de errores, pero nos hace más conscientes y responsables de la dificultad del trabajo y agranda los logros aunque también los retos.

En cuanto a la neutralidad, no cabe más que ir madurando una forma de ser, ir creando una identidad propia y ser fiel a la palabra mediante hechos y actitudes. No es posible ser una organización apolítica, pero sí apartidista, es decir, cualquier acción u omisión hacia el entorno posee una carga política se quiera o no, lo cual es independiente de afiliaciones políticas partidistas o ideológicas. Se pueden tener un origen, valores e inspiración religiosa y trabajar con todas las religiones que en este mundo son y que respetan la diferencia de credo como una opción libre de la persona.

En otros casos, las respuestas no son tan sencillas y además, varían. Las coyunturas socio-políticas y económicas rara vez son esperanzadoras sino más bien amenazantes para la población indígena que ve como su tierra agoniza, sus recursos naturales se agotan y las nuevas generaciones emigran en busca de “un futuro mejor”.

Estas tres últimas situaciones son parte de la propuesta de incidencia que la Fundación León XIII propone como parte del desarrollo para las comunidades indígenas que acompaña. Es decir: revitalizar la tierra, aprovechar de la mejor manera posible los recursos existentes, acompañar aquellos procesos que contribuyan a evitar la migración a la ciudad a otros estados o al extranjero y por supuesto recuperar la confianza de las personas y comunidades.

Pero la experiencia nos dice que para lograr una incidencia real, es imprescindible *la apropiación de los procesos por parte de las comunidades* en los cuales se desarrollen las capacidades y potencialidades locales mediante el desarrollo de ciertos valores y actitudes más humanos. Básicamente mediante la participación responsable. Aprendizajes que la Fundación ha ido incorporando paulatinamente en su acompañamiento.



Del mismo modo, la experiencia nos dice que generalmente la llave de acceso a estos procesos es un estímulo inmediato y generalmente económico. Este estímulo es humano y comprensible dadas las circunstancias. El trabajo de la Fundación ha consistido en transformar este estímulo poco a poco en un proceso más integral donde se van asentando las bases para poder transformar no sólo el ámbito económico, sino también el social, el ambiental, y el ético.

Un ejemplo sencillo: trabajar con abono orgánico puede surgir de la necesidad de no querer endeudarse con la compra de fertilizantes químicos. Bien trabajado, es el inicio de una futura visión más amplia en la que prime el respeto a la madre tierra sobre la producción, donde el trabajo colectivo da lugar a la participación de la mujer, donde se garantiza la alimentación básica de las familias y los excedentes dan lugar a un fondo para reinvertir en el grupo o en la educación, la salud de las familias. De esta manera, el acompañamiento técnico de la Fundación es una herramienta de transformación social y organizativa, en la cuál, las comunidades son quienes deciden su propio camino.

En un principio, el trabajo de la Fundación León XIII se centró en el acompañamiento a las necesidades inmediatas y más urgentes.

El camino enseñó la importancia de transitar hacia la visión más integral señalada en el párrafo anterior y que es la base del trabajo actual. Estar alerta de que el medio no acabe convirtiéndose en el fin. Así la venta de artesanías de las mujeres indígenas más que un fin, es un medio para lograr el desarrollo de los propios grupos hacia su autogestión e independencia. Las mujeres verdaderamente son capaces de transformar su situación y tomar las riendas de sus grupos, de sus productos. Lo que buscaban en la ayuda externa lo pueden hacer y de hecho lo hacen ellas mismas, así como otras cosas que quizá, en un principio no buscaban (por ejemplo, participación en las asambleas comunitarias).

Y todo esto, evidentemente, necesita de un mayor conocimiento del entorno, este conocimiento pasa por una mayor interacción con los movimientos sociales, un mayor análisis de los condicionamientos económicos y políticos, es decir, una ubicación para desde ahí poder marcar rumbos, sueños y proyectos desde un conocimiento que permite tomar decisiones más libres y maduras.

Actualmente los y las destinatarias son quienes definen sus proyectos, comienza apropiarse de ellos, lo que permite una identificación. La Fundación toma un papel de agente externo creativo facilitador de reflexión, aportando principalmente capacitación y un financiamiento inicial. Las relaciones son de corresponsabilidad de los grupos con la institución. Resulta claro que el enfoque de la Fundación ha cambiando, los esfuerzos de su equipo se dirigen para propiciar una mejora en la calidad de vida de las personas y grupos mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y confianza que les permitan ser más libres, buscar un mayor acceso a oportunidades y tener más elementos para tomar decisiones.

Es en este último punto donde la Fundación necesita fortalecerse, primero al interior para posteriormente hacerlo hacia el exterior. Hay muestras evidentes de que es un camino ya iniciado pero al que todavía queda mucho por recorrer.

En agosto de 2003, en la evaluación semestral de la Fundación León XIII en Chiapas, el facilitador del proceso Jorge Acosta señaló: *“La Fundación está encaminada de concebirse no como un grupo de mestizos de beneficencia para personas y familias indígenas necesitadas sino como un equipo indígena y mestizo que busca consolidar a grupos y comunidades indígenas en sus esfuerzos por realizar sus aspiraciones de desarrollo.”*

## **Conclusiones y recomendaciones**

En México las Organizaciones No Gubernamentales están poco a poco asumiendo un rol de facilitadores de cambio, que desarrollan proyectos, planes, programas estrategias y acciones para transformar la situación de pobreza, de explotación, de marginación y exclusión.

Estas organizan modificaciones de sus prácticas sociales cotidianas e involucran desde unas cuantas personas y familias, organizaciones puntuales, hasta comunidades enteras, sus autoridades y sus mecanismos de toma de decisiones.

Hay un aporte en la elaboración de sus diagnósticos, también conocidos como análisis de la realidad: conocer lo mejor posible el territorio, sus recursos, las prácticas productivas y organizativas tradicionales y combinarlas con propuestas tecnológicas viables y demostrables que suponen nuevos conocimientos.

Las ONG tienen un rol de agentes externos, de sugerencia de caminos y metodologías de servicio y de facilitación de relaciones de apoyo técnico y financiero a proyectos y planes de organización social.

Las ONG pueden desarrollar procesos ejemplares, pero no cuentan con los recursos necesarios para multiplicar estas experiencias a gran escala. Puedan ayudar, proponer modelos, participar en la implementación de programas, vigilar el cumplimiento de las responsabilidades de los gobiernos, pero definitivamente no les corresponde garantizar condiciones materiales y sociales para la plena vigencia de todos los derechos humanos, económicos y sociales ese es un papel del Estado.

También las ONG por su experiencia, por su carácter profesional, por sus servicios por sus vínculos, tienen el papel de ser contrapesos ciudadanos organizados al ejercicio del gobierno y de los recursos públicos.

Asumen así, el rol de actores públicos y la responsabilidad ética de incidir, en los campos de sus conocimientos y competencias, en cambios estructurales y en políticas públicas de beneficio más general a la población en el ámbito del desarrollo comunitario incluyente y sustentable.

También hemos escuchado voces que para que las Organizaciones No Gubernamentales crezcan y se «empoderen», el Estado debe ser un mero observador, cuando lo que realmente necesitamos es definición de prioridades, reglas del juego claras, decidida coordinación, impulso simultáneo de la solidaridad de las instituciones y de las personas, difusión del sentido de responsabilidad colectiva para fomentar la corresponsabilidad, etc. Si en lugar de esta dinámica caemos en un Estado Neoliberal que «deja hacer, deja pasar» o no interviene, el resultado es la anarquía. En realidad, consideramos que el Estado moderno debe ser un Estado protector que con autoridad, apegado a derecho y de manera coordinada, reconoce, promueve y garantiza los derechos humanos de todos, particularmente de los más pobres y excluidos.

Esta idea, que en nuestra opinión debe superarse no significa de ninguna manera, una vuelta al Estado absorbente, benefactor, intervencionista y paternalista.

Frente a un modelo de desarrollo excluyente y concentrador, donde los pobres solamente son objeto de programas asistenciales, las ONG se pronuncian por un desarrollo local autónomo donde los saberes monopolizados por los sectores privilegiados minoritarios fluyan hacia las bases y se potencie la voluntad de participación.

Durante estos casi nueve años de operación de La Fundación León XIII IAP en Chiapas, observamos que la organización se ha ido consolidado como una ONG de promoción al desarrollo con una cobertura en regional. Ha logrado dejar atrás una perspectiva de trabajo tipo asistencial para llegar a un enfoque trabajo participativo y educativo.

La Fundación en Chiapas en sus tareas de acompañamiento, capacitación, gestión, asesoría, seguimiento evaluación de sus programas y proyectos desarrollo comunitario tienen el reto de profesionalizarse para dar una respuesta específica ante un entorno adverso. Para ello, han de ser capaces de:

- a) Realizar diagnósticos económicos, sociales y ambientes desde una perspectiva microregional.
- b) Elaborar un plan estratégico a cinco años
- c) Analizar la lógica y dinámicas del mercado (local, regional y nacional). Así como su repercusión directa en los proyectos.
- d) Desarrollar indicadores de grados de cumplimiento de objetivos y metas
- e) Proponer alternativas innovadoras, acordes a las necesidades y ambientes de las comunidades.
- f) Manejar con eficiencia aspectos financieros, administrativos y contables.
- g) Capacitación continua a los miembros, elementos técnicos y cuadros de coordinadores de le Centro Comunitario.
- h) Desarrollar métodos de planeación y evaluación participativa.
- i) Velar por conservar la identidad y legitimidad que se ha ganado.

El financiamiento un tema de reto para la Fundación, se refiere a la obtención de fondos tanto para su operación como para los proyectos que impulsan. El financiamiento representa una condición básica de sobrevivencia. Por una parte mientras más recursos haya (hasta un límite razonable de acuerdo con la propia organización) podrán cumplir mejor «no siempre así» con los objetivos propuestos.

Pero la contrapartida es que todo recurso implica condicionantes, mientras más cerca esté la fuente de financiamiento, más posible es la ingerencia en las políticas de la institución.

La autonomía e identidad se ven más expuestas. Por ello, es importante impulsar cambios de calidad y compromisos claros con las agencias cooperantes.

Es necesario que la Fundación tenga en cuenta que deberá haber un equilibrio entre los recursos destinados para el funcionamiento de la institución y los recursos destinados a la población necesitada.

Asimismo, se deberá continuar reforzando la política de transparencia y entrega de cuentas a las personas y agencias que estén financiando, lo que sin duda hará más creíbles y confiables entre otros actores sociales, al mismo tiempo que, con esas prácticas promueven que se extienda esta cultura al ámbito de los gobiernos locales.

Un área de problemas y retos para las ONG se refiere al financiamiento tanto para su gasto operativo como para los proyectos que impulsan, la obtención de fondos representa un proceso básico de sobrevivencia. El caso de los programas y proyectos que la Fundación León XIII lleva a cabo en Los Altos de Chiapas no es ajeno al contexto señalado.

Finalmente, la Fundación ejecuta proyectos sociales como de carácter productivo, estos últimos tiene el propósito de ser sustentables económica, social y ambientalmente; se busca que los sujetos y dueños de los procesos sean los destinatarios. Su modelo de intervención comunitaria ha evolucionado de la mera asistencia social hacia acciones educativas y participativas de la realidad social.

## **Bibliografía**

Ander-Egg, Ezequiel. *Metodología del Desarrollo de la Comunidad*. Ed Ateneo, Argentina, 1980

Arteaga, Carlos, *et al. Desarrollo comunitario*. Escuela de Trabajo Social, UNAM, México, 2001

Ávalos, P. Rosaura y Deras, Q. Sergio. *Manual del Diplomado Desarrollo Comunitario, Módulo 1*. Documento inédito. Centro de Educación Continua. Escuela Nacional de Trabajo Social. UNAM. México, 2002

Blauert, Jutta y Zadeck, Simón, *et al. Mediación para la sustentabilidad. construyendo políticas desde las bases*. Ed. Plaza y Valdés. México, 1999

Brugué, Quim. *Posgrado de Organizaciones No lucrativas. Definición de las Organizaciones No lucrativas y su entorno*. Fundación Pere Tarrés, Universidad Ramón Llull. Barcelona, España.2002

Cáritas Española. *¿Qué modelo de desarrollo queremos para el medio rural?* Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, Madrid, España. 2000

Carpio Ortega María de la Luz. *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica*. IEPALA Editorial, Madrid, España.1994

CEMEFI "Las Organizaciones del Tercer Sector y la Transición Democrática en México". *Revista del Centro Mexicano de Filantropía*, México, 2000.

CEMEFI. *Perfil de las Fundaciones en México*. Centro Mexicano de Filantropía CHA. México, 1995

CEPAL. *Economía campesina y agricultura empresarial (tipología de productores del agro mexicano)*, Ed. Siglo XXI. México, 1982

*Desarrollo, ONG y Sociedad Civil*. Oxfam-intermon. Reino Unido, 2001

Fantova, Fernando. *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Ed. CCS, Alcalá. Madrid, 2001

*Organizaciones no Gubernamentales*. Foro de Apoyo Mutuo. 2ª Edición. México, D.F. 1997

García, Manuel. *El papel del tercer sector ante la globalización y la economía del conocimiento*. Universidad de Valencia, España, 2002

García, Z. Rodolfo. *Crisis y modernización del agro mexicano* Universidad Autónoma de Chapingo. México.1993

González Navarro, Moisés. *La pobreza en México*, Colegio de México, 1985

González Uribe, Héctor. *Persona Humana, Sociedad y Estado*. Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social. México. 1986

INEGI. *IV, V y VI Censos de Población y Vivienda*. Estados Unidos Mexicanos 1920,1930 y 1940

INDESOL. *Sistema de información sobre las organizaciones de la sociedad civil (sios)*. Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), año 2000. México

Kraemer, Gabriela. *Utopía en el Agro Mexicano. Cuarenta proyectos de desarrollo en áreas marginadas*. Universidad Autónoma de Chapingo. Texcoco, Estado de México. 1993



Mendoza, María del Carmen. *Metodología para el desarrollo Comunitario*. Escuela Nacional de Trabajo Social, UNAM, México, 2001

Muro, Pedro. *Problemas del Campesinado y desarrollo rural alternativo*. Universidad Autónoma de Chapingo. México.1992

Montero, Delia “América Latina: organizaciones no gubernamentales y endeudamiento” *Revista de Comercio exterior*, mayo 2002,Vol. 52 núm. 5. México,372-462

OCDE, *Mejores prácticas de Desarrollo Local, economía territorial*. UNESCO México, 2002

Olvera, J Alberto. *et al. La Sociedad Civil -de la teoría a la realidad-*. El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos. México, 2001

Olvera, J Alberto. “Democracia y sociedad civil en México: Lecciones y tareas” *Revista de Comercio Exterior*, vol. 52 núm 5 México, mayo de 2002.

Parra, M. R. y Díaz, Blanca M. *et al. Los Altos de Chiapas: Agricultura y Crisis rural Tomo 1. Los recursos Naturales*. El Colegio de la Frontera Sur, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.1997

Parra, M.R. y De Jong Bermang, B., “*Programa de Desarrollo Productivo Sustentable en las Áreas Marginadas de Chiapas*”. Colegio de la Frontera Sur-Banco Mundial, San Cristóbal de las Casas, Chiapas. 1999

Pérez, Edelmira y Farah, María Adelaida. “*La armonización del desarrollo rural con el desarrollo económico: soluciones globales o soluciones regionales*” en el II

Congreso Mundial: El Desarrollo Rural en el actual marco de la globalización 24-26 de Octubre de 2002. Rioja Alavesa. España.

Quintero, U. Víctor Manuel. "Evaluación de Proyectos Sociales". Fundación para la Educación Superior. FES. 4ta Edición, junio 2000.

Robles, Rosario. "Acumulación capitalista y agricultura en México", en *Teoría y política*, núm 14 enero-julio, México. 1986.

Rubio, Blanca. "Estructura de la producción agropecuaria y cultivos básicos 1960-1970". En *Historia de la Cuestión Agraria*, núm 7. Siglo XXI-CEHAM, México.1988

Rubio, Blanca. "Los campesinos latinoamericanos frente al nuevo milenio" *Revista de Comercio Exterior*, vol. 50 núm 3 México, marzo de 2000.

Sandoval, Adriana. *Organizaciones de la Sociedad Civil*. Inédito. El Colegio Mexiquense, Estado de México. 2003

Székely, Miguel. *Hacia una nueva generación de política social*. SEDESOL, No 2. Octubre, México, 2002

Villalobos, Jorge. *Las organizaciones de la sociedad civil en México, visión general*. Centro Mexicano de Filantropía. México, 1997