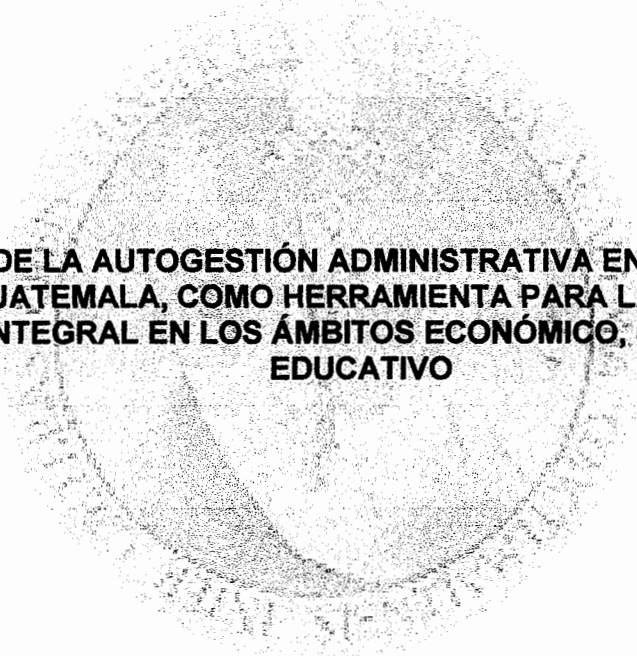


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**



**IMPORTANCIA DE LA AUTOGESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COMUNIDADES
RURALES DE GUATEMALA, COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSECUCCIÓN DEL
DESARROLLO INTEGRAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y
EDUCATIVO**

MÓNICA MARIELA MEDRANO CHIQUITÓ

GUATEMALA, JULIO DE 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

**IMPORTANCIA DE LA AUTOGESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COMUNIDADES
RURALES DE GUATEMALA, COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSECUCCIÓN DEL
DESARROLLO INTEGRAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y
EDUCATIVO**



MÓNICA MARIELA MEDRANO CHIQUITÓ

Previo a conferírsele el grado académico de

LICENCIADA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

y los títulos profesionales de

ABOGADA Y NOTARIA

Guatemala, julio del 2011

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. Bonerge Amilcar Mejía Orellana
VOCAL I:	Lic. César Landelino Franco López
VOCAL II:	Lic. Mario Ismael Aguilar Elizardi
VOCAL III:	Lic. Luis Fernando López Díaz
VOCAL IV:	Br. Mario Estuardo León Alegría
VOCAL V:	Br. Pablo José Calderón Gálvez
SECRETARIO:	Lic. Avidán Ortiz Orellana

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN TÉCNICO PROFESIONAL**

Primera Fase:

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mansilla Girón
Vocal:	Licda. Hilda Margarita Franco Hernández
Secretaria:	Licda. Rosa Orellana Arévalo

Segunda Fase:

Presidenta:	Licda. Crista Ruiz Castillo de Juárez
Vocal:	Lic. Héctor René Granados
Secretario:	Lic. Germán Augusto Gómez Cachín

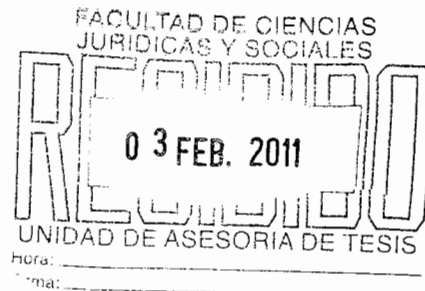
RAZÓN: "Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas y contenido de la tesis". (Artículo 43 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público).

LIC. ESTUARDO CASTELLANOS VENEGAS
3ª. Avenida 13-62 zona 1
Tel. 22304830
Colegiado No. 7,706



Guatemala, 03 de febrero de 2011

Lic. Carlos Castro
Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.



Licenciado Castillo Lutín:

En atención a la resolución de fecha cuatro de marzo del año dos mil diez, emitida por la Unidad de Asesoría de Tesis de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en la cual fui nombrado asesor de tesis de la **Br. MÓNICA MARIELA MEDRANO CHIQUITÓ**, sobre el tema titulado **"IMPORTANCIA DE LA AUTOGESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COMUNIDADES RURALES DE GUATEMALA, COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSECUCCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y EDUCATIVO"**, en virtud de lo cual rindo a usted el siguiente dictamen:

El contenido científico y técnico de la tesis es adecuado en virtud de que la investigación elaborada estableció los beneficios de aplicar la autogestión en las comunidades rurales de Guatemala, señalando para ello las características de la autogestión como modelo de organización social, encaminado a mejorar el nivel de vida de la población, determinando la forma como se logra detectar y atender de una manera eficaz las necesidades y demandas sociales.

Los métodos de investigación utilizados durante la elaboración de la tesis en mención son los siguientes: método científico, método deductivo e inductivo, método histórico, método analítico y método sintético, los cuales fueron utilizados de una forma adecuada durante la realización de la totalidad de la investigación. Así mismo las técnicas de investigación utilizadas son: técnica bibliográfica, técnicas jurídicas y técnica documental.

En la elaboración del trabajo de tesis la redacción fue adecuada y acorde al contenido de la investigación.

La tesis presenta una contribución científica significativa al desarrollar aspectos propios del derecho administrativo y la forma en que se puede alcanzar el desarrollo de la población.

Las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación son adecuadas puesto que para su elaboración fueron tomados en cuenta los aspectos fundamentales de cada capítulo del contenido del trabajo de tesis y la bibliografía consultada es adecuada.



En virtud de lo anteriormente expuesto la tesis descrita reúne los requisitos de forma y de fondo que se establecen en el Artículo 32 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.

En consecuencia rindo **DICTAMEN FAVORABLE** al considerar que el contenido científico y técnico de la tesis, los métodos y técnicas, la redacción, conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada son adecuados por lo que considero que el trabajo de tesis realizado puede ser objeto de revisión y aprobación.

Sin otro particular me suscribo de usted con muestras de consideración y respeto.

Lic. Estuardo Castellanos Venegas
ABOGADO Y NOTARIO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y SOCIALES

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, C. A.



UNIDAD ASESORÍA DE TESIS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES. Guatemala, catorce de octubre de dos mil diez.

Atentamente, pase al (a la) LICENCIADO (A) EDGAR ARMINDO CASTILLO AYALA, para que proceda a revisar el trabajo de tesis del (de la) estudiante MÓNICA MARIELA MEDRANO CHIQUITÓ, Intitulado: "IMPORTANCIA DE LA AUTOGESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COMUNIDADES RURALES DE GUATEMALA, COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSECUCCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y EDUCATIVO".-

Me permito hacer de su conocimiento que está facultado (a) para realizar las modificaciones de forma y fondo que tengan por objeto mejorar la investigación, asimismo, del título de trabajo de tesis. En el dictamen correspondiente debe hacer constar el contenido del Artículo 32 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, el cual dice: "Tanto el asesor como el revisor de tesis, harán constar en los dictámenes correspondientes, su opinión respecto del contenido científico y técnico de la tesis, la metodología y técnicas de investigación utilizadas, la redacción, los cuadros estadísticos si fueren necesarios, la contribución científica de la misma, las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía utilizada, si aprueban o desaprueban el trabajo de investigación y otras consideraciones que estimen pertinentes".


LIC. MARCO TULLIO CASTILLO LUTÍN
JEFE DE LA UNIDAD ASESORÍA DE TESIS



cc.Unidad de Tesis
MTCL/slh.

LIC. EDGAR ARMINDO CASTILLO AYALA
3ª. AVENIDA 13-62 ZONA 1
TEL. 22327936
COLEGIADO NO. 6,220

ABOGADO Y NOTARIO



Guatemala, 14 de febrero del año 2011

Lic. Carlos Castro
Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.



Respetable Licenciado:

En virtud de la resolución de fecha catorce de octubre del año dos mil diez, emitida por la Unidad de Asesoría de Tesis de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, en la cual fui nombrado revisor de tesis de la **Br. MÓNICA MARIELA MEDRANO CHIQUITÓ**, sobre el tema titulado **"IMPORTANCIA DE LA AUTOGESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COMUNIDADES RURALES DE GUATEMALA, COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSECUCCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y EDUCATIVO"**, me permito informarle que he procedido a revisar el trabajo en mención.

Con la sustentante de la tesis **MÓNICA MARIELA MEDRANO CHIQUITÓ**, hemos sostenido varias sesiones de trabajo, durante las cuales fueron evaluados los requisitos establecidos en el Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, por lo que puedo afirmar:

- Contenido científico y técnico de la tesis: la investigación fue realizada con observancia de consideraciones doctrinarias y legales, desarrolló aspectos fundamentales de la autogestión administrativa como sistema de administración pública, sus principales características, antecedentes históricos y doctrinarios, funcionamiento, principios y la forma en que dicho sistema puede contribuir a alcanzar el desarrollo económico, social, cultural y educativo de la población rural guatemalteca en forma integral.



- En la investigación realizada se utilizaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

- Método científico, a través del contraste de la hipótesis planteada con la realidad mediante el análisis, comprobación y abstracción de elementos teóricos;
- Método deductivo inductivo, puesto que la investigación partió desde el origen de la autogestión administrativa, hasta llegar a establecer como puede dicha figura contribuir al desarrollo integral de las comunidades del área rural en Guatemala;
- Método histórico, con el fin de encontrar el origen de la autogestión administrativa y determinar así, la manera como surge y evoluciona;
- Método analítico, a través del análisis de hechos y fenómenos relacionados con la realidad;
- Método sintético, a través del análisis de resultados, elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Las técnicas de investigación utilizadas fueron: técnica bibliográfica, técnicas jurídicas y técnica documental.

- A mi consideración la redacción utilizada en la elaboración de la investigación es adecuada.

- Contribución científica: el tema objeto de la investigación contiene aspectos que de ser aplicados pueden llegar a contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural guatemalteca a través de la implantación de un nuevo modelo de administración pública, con lo cual se puede alcanzar el desarrollo económico, social, cultural y educativo de las comunidades rurales.

- A mi consideración las conclusiones y recomendaciones elaboradas son adecuadas y hacen referencia al fondo de la investigación.

- Considero que la bibliografía utilizada es amplia y adecuada para el tema.

En atención a lo anteriormente expuesto a mi consideración, la investigación llena los requisitos establecidos por la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establecidos en el Artículo 32 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen Público.

Así mismo le informo que la investigación, ha cumplido con todos los requerimientos hechos de mi parte, por lo que no tengo ninguna objeción en emitir el presente **DICTAMEN FAVORABLE**, y recomiendo la aprobación de la investigación para su presentación en el examen público de tesis, previo a conferir el grado correspondiente, requerido por la sustentante.

Sin otro particular, me suscribo de usted, con muestras de consideración y respeto,

Edgar Armindo Castillo Ayala
Abogado y Notario



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES.

Guatemala, siete de abril del año dos mil once.

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la Impresión del trabajo de Tesis del (de la) estudiante MÓNICA MARIELA MEDRANO CHIQUITÓ, Titulado IMPORTANCIA DE LA AUTOGESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COMUNIDADES RURALES DE GUATEMALA, COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSECUCIÓN DEL DESARROLLO INTEGRAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y EDUCATIVO. Artículos 31, 33 y 34 del Normativo para la elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.-

CMCM/sllh.



DEDICATORIA

- A Dios:** Por ser el centro de mi vida y la luz que guía mis pasos.
- A mi padre:** José Medrano, por regalarme su amor incondicional, ser mi ejemplo y enseñarme a ser cada día mejor.
- A mi madre:** Sandra de Medrano, por cuidarme, apoyarme y darme su amor incondicional.
- A mis hermanos:** Claudia, Edvin y Cindy, por sus cuidados, consejos, cariño y apoyo.
- A mis amigos:** Especialmente a Jeannet, Jemy, Anita, Lesly y Julio por ser mis amigos incondicionales y en general a todos mis amigos por brindarme su mano en el momento oportuno y ser parte de este logro.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por ser mi casa de estudios durante toda mi preparación profesional.
- A la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales:** Por ser mi hogar durante mi formación profesional.
- A la jornada matutina:** Por ser parte de mi vida durante 5 años de estudios.



ÍNDICE

Pág.

Introducción.....	i
-------------------	---

CAPÍTULO I

1. Autogestión administrativa.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición.....	9
1.3. Principios fundamentales de la autogestión.....	14
1.4. Ventajas de la autogestión administrativa.....	20
1.5. Importancia de la autogestión en las naciones en vías de desarrollo.....	23
1.6. La autogestión administrativa como proceso.....	25

CAPÍTULO II

2. Sujetos que participan en la autogestión administrativa.....	31
2.1. El Estado.....	31
2.2. Los agentes externos.....	34
2.3. Las comunidades.....	34
2.4. Los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.....	39
2.5. La participación popular y el poder local.....	50



CAPÍTULO III

3. Funcionamiento de la autogestión.....	57
3.1. Etapas.....	57
3.2. El consenso como medio de toma de decisiones.....	75

CAPÍTULO IV

4. Importancia de la autogestión en las comunidades rurales de Guatemala.....	81
4.1. El esfuerzo comunitario para responder y buscar soluciones a las necesidades o intereses de la población.....	83
4.2. Elementos de la autogestión en las comunidades rurales.....	86
4.3. La autogestión como capacidad organizativa de los actores sociales en el área rural.....	93
4.4. Instancias de poder local en el área rural.....	95
4.5. La descentralización como herramienta básica en la autogestión.....	96

CAPÍTULO V

5. Ejemplos de autogestión administrativa.....	99
5.1. Guatemala.....	99
5.2. Otros países.....	104
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115



INTRODUCCIÓN

En el presente siglo, la sociedad guatemalteca agudiza la crisis existente en cuanto a miseria, pobreza, explotación, desigualdad social y discriminación. Se ve inmersa en una problemática económica, social, cultural y educativa debido a la mala aplicación del sistema capitalista, sin que a pesar de la existencia de dichos problemas se presente una solución a los mismos.

El objeto de la presente investigación es establecer la forma en que la autogestión administrativa puede contribuir como un mecanismo eficaz para que las comunidades rurales guatemaltecas alcancen su desarrollo en los ámbitos, económico, social, cultural y educativo en forma integral. La hipótesis consiste en demostrar que en Guatemala, la autogestión administrativa aplicada a las comunidades del área rural puede ser el mecanismo que de ser utilizado permitiría el desarrollo de la población rural.

La autogestión es un sistema que se caracteriza por la organización de la población, con el objeto de que los individuos tomen en sus manos el poder para decidir los asuntos que les afectan, basándose en una serie de principios fundamentales y presentando al ser llevada a la práctica una serie de ventajas principalmente en países subdesarrollados. La autogestión conlleva trasladar el poder de decisión a las comunidades y la participación activa de la población en la creación de iniciativas que permitan mejorar su nivel de vida. En el área rural al llevar a cabo procesos autogestionarios se provoca la unidad de los individuos que conforman la comunidad en



la consecución de un objetivo común, es así como los lazos de solidaridad se consolidan y permiten que la comunidad trabaje en forma coordinada con las organizaciones que participan en los proyectos.

En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes de la autogestión administrativa, así mismo se presentan una serie de definiciones con el objeto de comprender mejor el tema y se explican las ventajas que posee la autogestión al ser aplicada principalmente en países en vías de desarrollo; en el segundo capítulo se describe el papel de los sujetos que participan en la autogestión administrativa; el tercer capítulo se refiere al funcionamiento de la autogestión; en el cuarto capítulo se desarrolla la importancia de la autogestión en las comunidades del área rural de Guatemala; en el quinto capítulo se desarrollan una serie de ejemplos de autogestión en comunidades del área rural guatemalteca, así como en comunidades de otros países del mundo, con el objeto de demostrar las ventajas que genera el llevar a la práctica proyectos de autogestión.

En la elaboración del trabajo de investigación se recurrió a la aplicación de los métodos científico, deductivo-inductivo, sintético, analítico e histórico y las técnicas bibliográficas, jurídicas y documentales.

El presente trabajo de investigación constituye una contribución científica que establece una alternativa para que las comunidades rurales de Guatemala alcancen un desarrollo integral a través de la autogestión como modelo de organización de la administración pública.



CAPÍTULO I

1. Autogestión administrativa

“La autogestión se puede definir como un proceso encaminado a aumentar las opciones de las personas, que se encarga de medir su desarrollo según una amplia gama de capacidades, desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de que cada quien pueda llegar a ser una persona sana, educada, productiva, creativa y se respete su dignidad personal y sus derechos fundamentales inherentes a todo ser humano”¹.

1. 1. Antecedentes

a) Elementos de la historia de la autogestión en Europa: El sustantivo autogestión, en su sentido inicial, se refiere a la toma de las fábricas y organización de la producción por parte de los obreros, que abolen la separación de funciones entre dueños, administradores y trabajadores, diluyendo el poder entre todos y participando conjuntamente de la toma de decisiones.

Como antecedentes de la palabra, en el siglo XIX, aparecen movimientos obreros de resistencia al capitalismo. Aquellas prácticas no eran nombradas con dicho vocablo, pero se referían a una propuesta de organización similar.

¹ Mora Vanegas. **Autogestión comunitaria.** 28 de junio de 2007. <http://www.gestiopolis.com/otro/gestion-social-y-comunitaria.htm>. (26 de mayo de 2010).

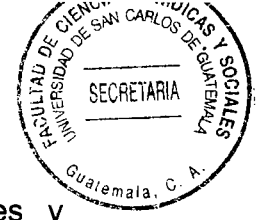


A partir de 1905 en un breve e intenso estallido de consejos obreros rusos, y de 1917, con los soviets de la Revolución Rusa, crece una ola de consejos obreros que se expande por toda Europa, de Rusia pasa a Alemania, Austria y Hungría, luego al norte de Italia y a España, con la colectivización anarquista que, comenzó a gestarse poco después de 1850.

“La palabra autogestión tiene al menos dos orígenes: uno es la expresión rusa samupravlieni, usada en la Revolución Rusa por los anarquistas, y que parece ser una especie de nacimiento bastardo del término. El otro es el vocablo servo croata samoupravlje que, para la historia oficial de la autogestión, constituye el inicio de la misma, en 1950. Samoupravlje designaba la administración de las fábricas por los propios trabajadores en Yugoslavia, proceso creado y comandado por el Estado bajo el mandato del Mariscal, y cuyo desarrollo a través de los años dio pie a abiertas polémicas y críticas, hasta desaparecer.”²

En los años 60 y 70 se puede hablar de una ebullición de la palabra. Samoupravlje, fue traducida en Francia como autogestión y, a partir de aquí, los más diversos sectores se apropian de la palabra, dándole sentidos diferentes que van diluyendo su versión libertaria inicial. Asimismo, con la propuesta del self-management en los países anglosajones, se transfiere la idea de autogestión a la empresa, ya no para generar movimientos contra las injusticias del sistema capitalista, sino para fundirse a él y

² León Cedeño, Alejandra. **Guía múltiple de la autogestión**. Pág. 7



corregir sus defectos mediante la reducción de la distancia entre gerentes y trabajadores. Ese modelo parece ser una especie de raíz de autogestión liberal, a partir de la cual comienzan a aparecer versiones cada vez más individualistas de autogestión.

b) Autogestión en América Latina: Prácticamente, la historia autogestora del continente latinoamericano no ha sido sistematizada. Como antecedentes de la autogestión, aparecen varios tipos de organización, los primeros son los pueblos cimarrones, aldeas de propiedad colectiva en que se concentraban los esclavos que huían de la explotación blanca. En Brasil, el quilombo Dos Palmares resistió durante casi un siglo y llegó a tener cerca de 50,000 habitantes, constituyendo, la mayor rebelión de esclavos de la historia universal. Estos serían posibles antecedentes de la autogestión.

“Diversos movimientos revolucionarios también aparecen entre estos antecedentes como la movilización en pro de la reforma agraria liderizada entre 1811 y 1820 por José Artigas en Uruguay, Argentina y Paraguay, la Revolución Mexicana, a cargo de Emiliano Zapata y Pancho Villa junto con miles de campesinos, también contra los latifundios y a favor de la reforma agraria, que llegó a ser influenciada por los anarquistas, también la Revolución Boliviana, con reforma agraria y fuerte actuación del movimiento obrero, que conquistó espacios significativos como las radios mineras. La Revolución Cubana en 1959, que influenció movimientos de izquierda en toda América Latina y, si bien se dirigió al socialismo de Estado en vez de a la realización de proyectos autogestionarios, psicólogos comunitarios como Rivera Medina y Serrano



García mencionan procesos de autogestión en los policlínicos de salud y Comités de Defensa de la Revolución, y movimientos sociales”³.

La palabra autogestión llega a América Latina en los años 60 y 70, y se ve claramente a partir de 1968. Fue traída por militantes, intelectuales, teólogos de la liberación, personas que, podrían denominarse agentes externos, no pertenecientes a los lugares o contextos en los cuales se quería desarrollar iniciativas autogestoras. Es decir, llegan a este continente versiones fundamentalmente libertarias o estatales, con diversos matices y formas, que al ser implantadas adquieren ciertos rasgos.

“El primer registro claro y notorio hallado hasta ahora sobre la palabra se dio en Perú, entre 1968 y 1975, con el gobierno revolucionario de las fuerzas armadas, gobierno militar nacionalista que decretó la autogestión y la reforma agraria”⁴. En aquella época se crearon miles de cooperativas, empresas de propiedad social, empresas de propiedad de los trabajadores, en concordancia con las leyes promulgadas por el gobierno, y que contó con la importante participación de profesionales del área social que tuvieron una tendencia a constituirse como agentes externos que sabían lo que había que hacer y se frustraron cuando el pueblo no realizó esas acciones.

En el mismo período del gobierno revolucionario peruano, comienza una serie de movimientos de autogestión en Uruguay. “La palabra parece llegar principalmente a

³ **Ibíd.**

⁴ **Ibíd.** Pág. 9



través de sectores cristianos de izquierda, mezclados con alguna influencia del proceso yugoslavo y alguna vertiente anarquista. Se forma la unión de cooperativas por ayuda mutua, independiente de partidos políticos, y constituido por muchas cooperativas en las que las familias toman decisiones sobre el diseño y materiales de sus casas, y las construyen, ocupándose también del entorno urbano y los servicios comunitarios, llegando a construir espacios deportivos y culturales, bibliotecas o ambulatorios, y guiados por principios de solidaridad, igualdad, ayuda mutua y participación democrática, además de autogestión y propiedad comunitaria”⁵.

“En Chile, el concepto también fue muy usado e importante durante el gobierno de Salvador Allende, e inclusive antes, cuando comenzó la reforma agraria. Era utilizado con respecto a las cooperativas e inclusive existía un organismo, aparentemente estatal, denominado instituto de desarrollo de la autogestión. Esa versión de la autogestión también parece estar vinculada a la yugoslava y, si bien parece haber surgido como iniciativa estatal, tuvo una importante participación popular”⁶.

En la década de los 80 se acentúa el carácter político de las protestas de diferentes movimientos indígenas. Se realizan manifestaciones cívicas o guerrilleras en países como Nicaragua, México, Colombia, Ecuador, Perú, Chile y Brasil. Varios de estos movimientos han sido definidos como autogestión.

⁵ **Ibíd.**

⁶ **Ibíd.** Pág. 15

En la década de los años 90, el tema autogestivo se complejiza aún más, coexisten abordajes que no parecen tener relación entre sí, o que se contradicen, y que al ser contrapuestas evidencian la polisemia del término y las contradicciones en su uso. Todas tienen algo en común, son colectivas, construidas por un conjunto mayor o menor de personas. La palabra aparece también en otros contextos tales como movimientos sociales, organizaciones no gubernamentales, ciencias sociales y humanas, economía social y solidaria, universidades, salud, entre otras.

El uso de este término en los años 70 y 80 se puede sintetizar diciendo que la autogestión es vista como objetivo fundamental de la acción comunal, y debe ser estimulada por el profesional o agente externo. La autogestión parece ser, así, un objetivo que debe ser logrado por las personas de la comunidad.

“La autogestión se refiere a una forma de organización que implica la gestión colectiva sin líder y que puede ampliarse para más allá de la producción de bienes para referirse también a la gestión de servicios, acciones, ideas o reivindicaciones colectivas por las cuales trabajen los mismos afectados”.⁷

c) Clases de autogestión a través de la historia: En el año 1999, los autores M.J. Spink y Menegon, luego de realizar estudios diversos sobre el origen y significado de la palabra propusieron seis categorías, siendo estas las siguientes:

⁷ Cappelletti J. Ángel. **Historia del Anarquismo**. Pág. 125



- “Autogestión libertaria: Tiene raíces anarquistas, y es el primer sentido de autogestión que emergió en la historia. Nace clamando por la transformación de la sociedad, la gestión colectivizada, sin relaciones autoritarias, capital ni Estado. Con el tiempo, las raíces anarquistas se diversifican y se mezclan con otras corrientes, dando lugar a una noción constantemente en movimiento, y que crea diversas fronteras: de un lado, el conflicto libertario entre naturaleza y sociedad y la crítica a la noción de ser gobernado; de otro, las ideas de grupo sin líder y gestión colectivizada; de otro, formas culturales tradicionales de autoorganización, y finalmente la crítica al Estado marxista en tanto mecanismo intermediario para la sociedad sin Estado “.⁸

Este tipo de autogestión se refiere al proceso en el cual un colectivo de personas, organizadas toman decisiones horizontalmente y actúan colectivamente en la búsqueda de bienes, acciones, ideas, servicios o reivindicaciones colectivas que los afectan, habiendo una posesión colectiva de los recursos empleados.

- Autogestión estatal: Su principal característica es que es promovida por el gobierno. “Surge como necesidad, emergida históricamente, de independencia de un país en relación con potencias opresoras. Se implementa de arriba hacia abajo, en ella el Estado promueve su desarrollo y estudio, decretando la toma de los medios de producción o de decisión comunitaria, y apuntando hacia el logro de la autonomía de las personas dentro de los límites que otorga la dirección gubernamental”⁹.

⁸ León. Ob. Cit. Pág. 3

⁹ *Ibíd.*

- Autogestión liberal: Se caracteriza porque refuerza el autocontrol de las personas en diversos ámbitos. Se basa en una ideología liberal que postula la elección libre de las personas y la capacidad de mayor eficiencia a través del trabajo conjunto.
- Autogestión sin patrón: Tiene sus bases en las asociaciones y consejos obreros que se gestaron en Europa en el siglo XIX, en los cuales los trabajadores se apropiaban de los medios de producción y elegían a sus gerentes y directores, tomando las decisiones importantes en asambleas. “Esa raíz influencia el surgimiento de diferentes movimientos laboristas y de democracia industrial. La característica principal de esta categoría es la ausencia de un dueño, estando la organización, legalmente, en las manos de los trabajadores”¹⁰.
- Autogestión microcomunitaria: Consiste en una agrupación de personas que, espontáneamente o por sugerencia de algún colaborador, organizan un emprendimiento colectivo de acciones, bienes, servicios, ideas o reivindicaciones que las afectan, con fines comunitarios. “Es una iniciativa independiente del Estado y de organizaciones o individuos paternalistas, tampoco acostumbra usar mecanismos institucionalizados de participación. Diferentemente de la autogestión libertaria, ésta no plantea una propuesta política de transformación de la sociedad, pues su principal interés es trabajar para la concretización de una necesidad sentida, lo cual no implica luchar por una sociedad más justa”¹¹.

¹⁰ *Ibíd.* Pág. 4

¹¹ *Ibíd.* Pág. 5

- Autogestión agente externa: Se da cuando la experiencia autogestora es promovida por personas de fuera ya sea de otra nacionalidad, clase social o profesión, entre otros quienes obtienen los recursos para la iniciativa, y con quienes se configuran relaciones encubiertas de poder. “Las acciones se caracterizarían por cierta verticalidad en vez de horizontalidad en la toma de decisiones”¹².

1.2. Definición

El término auto significa uno mismo, o por si mismo y gestión se define como la facultad que le permite al ser humano administrar o realizar diligencias para conseguir un fin específico. La palabra autogestión se refiere “a un sistema de organización en el cual los individuos participan en todas las decisiones”¹³. La idea de autogestión persigue otorgar a los individuos el poder para decidir por si mismos sobre las decisiones que les afectan y que son fundamentales para su subsistencia.

La palabra autogestión se refiere a cualquier método, habilidad y estrategia que los individuos puedan utilizar para dirigir de una manera eficaz sus propias actividades hacia el logro de sus objetivos. Incluye el establecimiento de metas, la planificación de los planes, programas y proyectos a utilizar para conseguir esas metas, la programación de la forma de ejecución de dichos planes, programas y proyectos y el seguimiento de lo ejecutado para lograr así un beneficio común.

¹² **Ibíd.**

¹³ Real Academia Española. **Diccionario de la lengua española**. Pág. 75.



A través de la autogestión se trata de inventar una nueva sociedad autónoma basada en el realismo social y el pluralismo social, en virtud de estas orientaciones se percibe una nueva concepción del poder colectivo. Se refiere a la invención de nuevos modos de organización social, que pueden constituir una aplicación inmediata de una teoría social, económica o filosófica. No se trata de grupos marginales, sino de un movimiento en el que se ve reflejada una parte importante de la población, que lo considera como una opción favorable con respecto al estilo de evolución social.

El concepto de autogestión presenta una connotación que expresa cierta autonomía con respecto a la red de poderes existente en el conjunto de la sociedad. Hay en todo intento autogestionante una tendencia a crear una diferencia al construir un modelo de organización original que se distinga del modelo de organización social corriente.

Cuando el sistema de regulación social resulta deficiente, los miembros de una colectividad local pueden constituirse, en un sistema de distribución del poder o de adopción de decisiones, o en un sistema de enseñanza que corresponda a las aspiraciones propias capaces de encontrar una aplicación gracias a circunstancias excepcionales. La autogestión es una respuesta nacional a un fenómeno nacional.

La autogestión es un proceso por medio del cual se desarrolla la capacidad del individuo o de un grupo de la población con el objeto de que estos identifiquen sus intereses o necesidades básicas y que a través de la organización se les permita defenderlos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción

autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos, este concepto lleva implícito la planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable. Es un proyecto social sólido y ofrece garantías suficientes de porvenir. Se originó como una herramienta que permite al individuo utilizar sus mejores valores, así mismo los grupos organizados también los exaltan, lo cual los coloca en mejor posición para enfrentar los problemas y resolverlos adecuadamente alcanzando así un desarrollo común.

Según Jorge Robles “la autogestión comunitaria se inscribe en la filosofía socialista, cuyo eje es el principio según el cual cada sujeto individual o colectivo tiene el derecho y la responsabilidad de tomar en sus manos el manejo de sus propios asuntos y participar así en la definición de las condiciones comunes a su existencia. No es sólo un fin, ni tan sólo un medio, sino que corresponde a un método, una metodología que contiene y hace congruente los medios y los fines”¹⁴.

La autogestión es una nueva forma de asunción por los individuos de la responsabilidad de sus actividades, sin intermediarios, con el poder de influir sobre el contenido y la organización de esas actividades en las diferentes esferas de la vida económica y social. Pasa así a ser la toma de conciencia por la sociedad de que puede y debe renovarse profundamente, al mismo tiempo que el reconocimiento de que todo grupo social tiene un cierto poder de modificar las condiciones de su devenir.

¹⁴ Robles, Jorge. **Un proyecto de práctica cotidiana**. Pág. 96



Según Ichak Adizes “la autogestión es un sistema de organización de una entidad social en el que las actividades se desarrollan mediante la cooperación entre las personas que las realizan, y las decisiones relativas a su conducción son tomadas directamente por las mismas. Implica una nueva formulación de las relaciones de poder, en la que las relaciones que implican mando y obediencia son reemplazadas por relaciones interactivas coordinadas, eliminando la diferencia entre quien toma las decisiones y quien las ejecuta; y una superación de las presiones externas en las decisiones inherentes a su actividad. Supone un marco político y social general de amplia descentralización y pluralismo”¹⁵.

Angélica Martínez Díaz la define como “una gestión de la comunidad, que ocurre como consecuencia de transformar la espiral descendente de la pobreza en espirales ascendentes de desarrollo. La fuente principal de la autogestión es el cambio de una visión fatalista de la pobreza, sólo como suma de carencias, a una visión esperanzadora, como generadora del impulso necesario para el desarrollo. La autogestión es, entonces, el canal a través del cual el potencial infinito inherente del ser humano se encauza hacia el logro de una vida digna a través de mejorar la calidad de vida de cada uno de los moradores, de acuerdo a sus propios objetivos, metas y con el apoyo solidario de sus semejantes”¹⁶.

Es un modelo administrativo que vincula a la comunidad con las instituciones

¹⁵ Adizes, Ichak. **Autogestión: la práctica yugoslava, el efecto de la descentralización sobre los sistemas de organización.** Pág. 3

¹⁶ Martínez Díaz, Angélica. **Autogestión comunitaria.** academic.uprm.edu/...Autogestión Comunitaria.doc-Puerto Rico. (14 de julio de 2010)



encargadas de promover el desarrollo comunitario sostenible, de manera que las decisiones son tomadas en conjunto, por las instituciones y la población. Es un proceso participativo que permite, por si mismo, descentralizar la administración en sus diferentes instancias. Este proceso descentralizado crea estructuras locales capaces de decidir aumentando así la eficiencia de las personas y la eficacia de los servicios básicos.

La descentralización se puede considerar como un proceso social de transferencia de competencias desde la administración central a las administraciones intermedias y locales. " La descentralización administrativa constituye una forma de administración en que se reconoce personalidad jurídica propia a los entes estatales y el poder de decisión que se les asigna corresponde ejercerlo a funcionarios que no están sometidos al poder disciplinario del órgano central y tampoco están subordinados jerárquicamente al mismo, es decir, no reciben órdenes del poder central. Estos entes son personas jurídicas dotadas de poder para administrarse a sí mismas y tienen fines públicos específicos que cumplir"¹⁷. Para llevar a cabo las etapas que conlleva la autogestión administrativa el concepto de descentralización es fundamental.

Una comunidad es una agrupación organizada de personas que se perciben como una unidad social, cuyas características esenciales estriban en que comparten rasgos, intereses, elementos, objetivos o funciones comunes, con conciencia de pertenencia, situados en un mismo contexto geográfico. La autogestión tiene como punto de partida

¹⁷ Ballbé, Manuel. Franch Marta. **Manual de derecho administrativo**. Pág. 112



la comunidad, sus necesidades, capacidades y su control directo sobre los recursos y su destinación. Los recursos más importantes de toda organización son los recursos humanos, la gente aporta su talento, experiencia y voluntad para lograr alcanzar las metas propuestas y así alcanzar su desarrollo integral.

Uno de los fines de la autogestión es desarrollar la iniciativa de la comunidad para buscar soluciones a sus problemas. Esta búsqueda requiere de un proceso de conocimientos, efectuado en los grupos que se organizan con la ayuda de un promotor. En este proceso lo más importante, es el derecho que tiene cada uno de los miembros de la comunidad a tomar parte de las decisiones públicas, claves de la vida comunitaria.

Hay que tomar en cuenta que la esencia de la autogestión administrativa estriba en que ningún individuo enseña a otro, ningún individuo aprende solo, sino que aprenden en conjunto, actuando en el mundo por medio de la propia realidad. Este enfoque de la participación ha sido concebido como una estrategia para involucrar a las personas en los proyectos de desarrollo, la tendencia es evitar el paternalismo así como la pérdida de recursos en la ejecución de proyectos que no estén a favor de la mayoría.

1.3. Principios fundamentales de la autogestión

La autogestión comprende todas las opciones de auto organización social y comunitaria donde los integrantes de la comunidad tomen en sus manos la tarea de

resolver sus necesidades. Para llevar a cabo el proceso deben observarse una serie de principios:

a) Democracia directa: La democracia se define como: “una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que la titularidad del poder reside en sus miembros, haciendo que la toma de decisiones responda a la voluntad colectiva de los miembros del grupo”¹⁸.

En sentido estricto la democracia es una forma de gobierno, de organización del Estado, en la cual las decisiones colectivas son adoptadas por el pueblo mediante mecanismos de participación directa o indirecta que les confieren legitimidad a los representantes. En sentido amplio, democracia es una forma de convivencia social en la que los miembros son libres e iguales y las relaciones sociales se establecen de acuerdo a mecanismos contractuales.

Clásicamente la democracia ha sido dividida en dos grandes formas, la primera de ellas la democracia directa que se caracteriza porque el pueblo reunido en asamblea o consejo, delibera y toma las decisiones que van a regular la vida en sociedad, en segundo lugar se encuentra la democracia indirecta o representativa, en la cual el pueblo se limita a elegir representantes para que estos deliberen y tomen las decisiones en forma jerárquica.

¹⁸ Sartori, Giovanni. *¿Qué es la democracia?* Pág. 401



En la autogestión son los interesados mismos los que toman sus decisiones, sin delegar en intermediarios la responsabilidad de decidir sobre sus asuntos. Preponderando el consenso como la forma predominante en la toma de decisiones, y solo en casos extremos se puede recurrir a la votación.

La democracia implica la participación total de los asociados en la construcción de su porvenir colectivo. En la autogestión la democracia representa la posibilidad de que los ciudadanos participen de manera responsable en los procesos de toma de decisiones que rigen su destino político, social y económico.

b) **Acción directa:** Si son los interesados mismos los que toman sus decisiones sin intermediarios, en la acción directa son también ellos mismos los que gestionan sus propios acuerdos, sin intermediarios.

c) **Libertad:** Guillermo Cabanellas, define la libertad como “la facultad humana de dirigir el pensamiento o la conducta según los dictados de la propia razón y de la voluntad del individuo, sin determinismo superior ni sujeción a influencia del prójimo o del mundo exterior, el ser humano es libre independientemente de la existencia de las normas que rigen su conducta y de las sanciones. Es la facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo cual es responsable de sus actos”¹⁹.

¹⁹ Cabanellas, Guillermo. **Diccionario enciclopédico de derecho usual.** Pág. 1979.



La autogestión conduce a la libertad de la persona al propiciar su desarrollo como ser humano, a través del ejercicio de su capacidad de optar entre varias alternativas. La libertad se refiere a que cada individuo participa en la toma de decisiones de los asuntos que le competen, de manera que es libre para elegir las necesidades que se deben cubrir y el orden de prioridad entre las mismas.

d) Apoyo mutuo: La autogestión debe desarrollar el concepto de solidaridad como principio ético de funcionamiento en todas las instancias en las que se participe empezando por la comunidad misma.

“La solidaridad nace del ser humano y se dirige esencialmente al ser humano. La verdadera solidaridad, aquella que está llamada a impulsar los verdaderos vientos de cambio que favorezcan el desarrollo de los individuos y las naciones, está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres. Esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano, que pertenece a la realidad intrínseca de la persona, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido. La solidaridad trasciende a todas las fronteras: políticas, religiosas, territoriales, culturales, etc. Para instalarse en el hombre, en cualquier ser humano, y hacer sentir en nuestro interior la conciencia de una “familia” al resto de la humanidad. La solidaridad implica afecto: la fidelidad del amigo, la comprensión del maltratado, el apoyo al perseguido, la apuesta por causas impopulares o perdidas, todo eso puede no constituir propiamente un deber de

justicia, pero si es un deber de solidaridad”²⁰. La solidaridad es un comportamiento practicado por los seres humanos en distintas etapas de la historia, centrado en la reciprocidad y en el logro de beneficios colectivos. Es adoptar una actitud de desprendimiento y respeto hacia los demás integrantes de la comunidad.

La solidaridad comprende la colaboración mutua de las personas, es aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir. Es una relación entre seres humanos, derivada de la justicia, fundamentada en la igualdad, en la cual uno de ellos toma por propias las cargas del otro y se responsabiliza con éste de dichas cargas.

En materia de autogestión la solidaridad debe ser en todas las personas una constante, una realidad diaria, debe convertirse en hábito, en virtud, en modus vivendi, la solidaridad no es una serie de actos aislados encaminados a ayudar al prójimo, sino una actitud personal, una disposición constante y perpetua de tomar responsabilidad por las necesidades ajenas.

e) Trabajo: “El trabajo es la actividad consciente y racional del hombre encaminada a la creación de satisfactores de necesidades”²¹. El trabajo debe ser una condición indispensable para alcanzar la realización plena de las personas y para lograr su sostenimiento.

²⁰ Bonhome, Carolina. **La solidaridad**. Pág. 25

²¹ Arriaza P. Roberto. **Sociología y economía política**. Pág. 139

La autogestión se caracteriza por establecer la primacía del trabajo como medio para alcanzar el desarrollo humano.

f) Extensión: La extensión implica el crecimiento de estos principios autogestionarios, tanto en la comunidad, extendiendo su influencia en el ámbito sectorial, así como la aplicación de los principios autogestionarios en la propia intimidad.

g) Formación: Implica el estudio y la actualización permanente, lo cual permite manejar un mayor número de alternativas al momento de tomar una decisión fundamental. La autogestión es un proyecto a largo plazo, quedando claro que los medios tienen que estar de acuerdo con los fines, por ello ninguna lucha puede tener éxito si no es consciente y si no persigue un fin concreto y definido.

h) Concertación: Es el entendimiento y asociación entre individuos, que complementan sus roles, esfuerzos, capacidades con el objeto de alcanzar un objetivo común.

Para llevar a cabo el proceso de autogestión es necesario iniciar con acciones específicas, es decir, verificar cuales son las demandas que emanan de la comunidad con el objeto de enfrentar los problemas que la aquejan resolviéndolos en forma concreta y específica, una vez que las demandas hayan sido evaluadas, los integrantes del grupo social organizado deben interactuar en el mismo escenario para



el logro de beneficios mutuos, logrando así que la comunidad establezca acuerdos con los gobiernos locales, municipios y comunidades vecinas, pudiendo actuar a través de sus dirigentes o comisiones previamente establecidas, luego de realizado el acuerdo, es necesario llegar a un consenso, incorporar instituciones como el gobierno y la sociedad civil, con el objeto de lograr alcanzar cambios y reformas que faciliten el clima propio para una verdadera participación de las comunidades, luego, la comunidad tiene que establecer mecanismos de operación y mantenimiento con el objeto de mejorar su calidad de vida.

1.4. Ventajas de la autogestión administrativa

La autogestión administrativa al ser llevada a la práctica en las comunidades genera una serie de ventajas, entre ellas las siguientes:

- a) El crecimiento económico: Tiene la ventaja de generar un rápido crecimiento económico. Los miembros de las comunidades que llevan a cabo un proceso de autogestión priorizan sus necesidades básicas lo cual permite que los recursos que se poseen sean utilizados adecuadamente en mejorar la calidad de vida de sus integrantes, de esta manera se logra el desarrollo integral de las comunidades consiguiendo así un crecimiento económico acelerado.

- b) Evita la desigualdad social: Las desigualdades están restringidas por el consenso de los integrantes de cada organización, pues el sistema utiliza la



participación de los miembros de la comunidad lo cual permite que todas las decisiones referentes a ella, sean objeto de revisión por parte de todos los miembros de la organización. La autogestión administrativa permite que el ser humano sea capaz de manejar su medio inmediato, lo cual posibilita que utilice sus fuerzas e ideas para lograr sus propios fines.

c) Permite a las comunidades satisfacer necesidades básicas: “La necesidad es una afección desagradable para cuya desaparición se requiere la intervención de un objeto o persona extraña al sujeto de la afección”²². “Las necesidades se caracterizan porque son ilimitadas en numero, compiten entre sí, son complementarias y pueden crearse artificialmente.”²³. “Las necesidades básicas o vitales son aquellas de cuya satisfacción depende la vida misma del sujeto. Son necesidades básicas las vitales para la existencia”²⁴. “Las necesidades pueden satisfacerse por dos clases de medios: los bienes y los servicios”²⁵.

d) La autogestión tiene la ventaja de permitir que sean las comunidades que se verán beneficiadas las que prioricen sus necesidades básicas y participen en la planificación y ejecución de proyectos, lo cual impide que se inviertan recursos en aquellos proyectos que no benefician a la mayoría de la población, de esta manera la comunidad en su totalidad logra en un período corto de tiempo alcanzar un mayor desarrollo en el ámbito social, económico, cultural y educativo.

²² **Ibíd.** Pág. 121

²³ **Ibíd.** Pág. 123

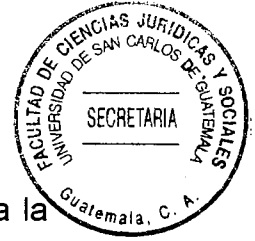
²⁴ **Ibíd.** Pág. 124

²⁵ **Ibíd.** Pág. 125

e) Permite la participación de la comunidad en la consecución de su desarrollo: Los integrantes de las comunidades que llevan a cabo procesos de autogestión administrativa participan activamente en la búsqueda de soluciones a los problemas que los aquejan. Es importante señalar que en la autogestión es básica la capacitación de la población participante, lo cual se realiza a través de promotores. La autogestión permite que la gente se sienta segura y capaz de gobernar su futuro, para ello la organización debe descentralizarse de tal manera que permita a todos sus integrantes intervenir en la toma de decisiones estratégicas y políticas, quedando en manos de los profesionales en la materia los aspectos administrativos. Así, todos los miembros de la organización pueden decidir sobre los asuntos que conciernan a sus intereses, en vez de servir de instrumentos para alcanzar objetivos ajenos.

f) Permite la organización de la comunidad: Cuando se toma una decisión respecto a ciertos asuntos que afectan a la comunidad, los representantes locales fijan en términos generales los objetivos, tanto sociales como económicos. No tienen que acudir a la burocracia oficial distante para resolver problemas que les aquejan.

La descentralización de las funciones gubernamentales debe crear una sociedad donde la mayoría de las decisiones fundamentales se tomen localmente. La descentralización es un elemento importantísimo de la autogestión. Como el sistema se propone la plena realización de todos y cada uno de los integrantes de la sociedad, necesita más la democracia directa que la representativa, y para ello es esencial instituir la descentralización. Ésta crea un ambiente de fiesta popular en la cual



participan todos los miembros de la comunidad en la toma de decisiones. Facilita la conciliación institucional de los intereses divergentes en el proceso de la toma de decisiones, y por ello la mayoría de los problemas se resuelven a nivel local sin la intervención de las autoridades más altas.

1.5. Importancia de la autogestión en las naciones en vías de desarrollo

Las naciones en vías de desarrollo tienen una tarea inmensa. Deben conseguir alcanzar un alto nivel de crecimiento económico para mejorar el nivel de vida de sus pobladores, y así poder competir con naciones desarrolladas.

Pero hoy en día se enfrentan a serios problemas que se oponen a su adelanto integral en los órdenes social, político, educativo, cultural y económico. La condición que poseen trae consigo inmersas situaciones como el analfabetismo, el atraso tecnológico, costumbres sociales que obstaculizan su industrialización entre otros problemas que dificultan el avance de estos países. La dificultad no se refiere únicamente al atraso económico, sino a una serie de factores que al relacionarse determinan que los países subdesarrollados posean un bajo índice de crecimiento económico, lo cual trae consigo una serie de serios problemas.

El problema de los países en vías en desarrollo no es solo la pobreza, lo es también su falta de suficientes conocimientos administrativos para que los recursos disponibles se utilicen en el desarrollo de la población. Sin estos conocimientos, no se reducirá la



brecha entre los poseedores y los desposeídos, lo cual genera que un país siga dependiendo indefinidamente de la ayuda que le brindan otros países ampliamente desarrollados.

Para incrementar el crecimiento económico, los países subdesarrollados deben aprovechar las experiencias de otros sistemas políticos y sociales que sean susceptibles de ser aplicadas en su propio medio.

Si se busca un sistema que permita lograr un cambio global, que permita el crecimiento económico, la movilidad social y la intervención de las masas en su propio desarrollo, el sistema de autogestión merece atención. La autogestión implica, la participación de todos los miembros de una organización social en la propiedad y el control de la misma. Se caracteriza porque la gente no es un objeto de la planificación y el control ejercidos por un grupo oligárquico, con la prerrogativa exclusivista de tomar las decisiones; en la organización que lleva a cabo la autogestión la gente participa en la fijación de los objetivos que ella misma habrá de perseguir.

La autogestión se caracteriza por ser un sistema ampliamente humanista porque pone a la organización al servicio de cada uno de los individuos que la integran, en lugar de tratar a cada individuo como un instrumento de la organización, así mismo se caracteriza por ser un sistema desarrollista, puesto que permite que cada individuo integrante de la organización sea capacitado para lograr alcanzar su desarrollo. La autogestión busca la creación de seres humanos nuevos capaces de dirigir su propio



destino y a través de ello lograr su desarrollo integral en todos los ámbitos. Las organizaciones que actúan en un sistema de autogestión son democráticas, persiguen objetivos múltiples y no únicamente económicos, y las decisiones son tomadas por la mayoría de los miembros de la organización de manera que se logra alcanzar elevar el nivel de vida de toda una comunidad.

1.6. La autogestión administrativa como proceso

La autogestión es un proceso integral de fortalecimiento organizativo, secuencia en las acciones y una capacitación continua, que permite el crecimiento de las propias capacidades antes, durante y después de alcanzar los objetivos propuestos, descubriendo las capacidades, destrezas, habilidades individuales, directivas y del grupo.

La autogestión se conduce con autonomía en coordinación con los intereses y acciones con otros grupos. Ya que este proceso se genera al romper la dependencia y marginación previas para crear un espacio propio de representación, defensa y coordinación, lo cual conduce necesariamente a la conquista gradual de poder económico, social y político.

Este proceso comienza, se desarrolla y termina transformando la actitud, así como la disposición de los miembros de la comunidad hacia sí mismos y hacia los demás. Una característica fundamental de dicho proceso es que no debe ser un episodio fugaz en



la vida de una comunidad, la idea esencial de este proceso es lograr cambios permanentes para lo cual es necesario preservar el ecosistema, garantizando los recursos naturales a las generaciones futuras, así mismo se debe lograr alcanzar una estabilidad, a fin de asegurar su continuidad, ya que la comunidad debe tener una imagen de sustentabilidad de los proyectos que les han sido entregados, para poder negociar en el futuro con el resto de la sociedad u otras instituciones otro tipo de apoyo. Debe lograrse la coordinación y el poder necesarios para proponer e impulsar la descentralización del Estado en esa comunidad, a través de contar con una visión y misión para llenar los vacíos que las instituciones relacionadas no pueden llenar.

La autogestión para ser implementada en una comunidad debe contar con la planificación alternativa, aspecto práctico del trabajo en comunidad. Como práctica social, la autogestión es un sistema de planificación alternativo que opera en la propia comunidad, poniendo en práctica actividades conjuntas en torno a intereses compartidos implica conocer la realidad que rodea a la comunidad, especialmente sus necesidades, desear un cambio positivo, idear un futuro mejor, definir las acciones necesarias para alcanzar la metas, construir una organización adecuada que haga realidad cada meta.

La planificación es un instrumento ajustable y flexible que se opone a las actitudes sociales nefastas, como el fatalismo, la resignación y la improvisación. La planificación ha demostrado ser una eficaz herramienta educativa, comunicativa, organizativa que puede transformarse en un instrumento técnico en poder de las comunidades puesto



que construye capacidades, soluciona problemas comunes, requiere conocimiento aplicado y le permite a los individuos adquirir nuevas destrezas y habilidades, con la utilización del método aprender haciendo.

En el proceso una parte fundamental recae en el trabajo comunitario, en el cual cada individuo cumple un rol específico que le es asignado y de la suma de todos los aportes resulta la solidez del trabajo y la conquista de sus beneficios, señalando que nadie sobrevive solo y que la solidaridad es la toma de conciencia de la entrega responsable a la tarea asignada en el proceso de alcanzar los objetivos propuestos.

Otro aspecto fundamental del proceso recae en la organización comunitaria, ya que cuando la comunidad está organizada, es más difícil vencer al grupo, que vencer al individuo, entonces, la organización es la división de las acciones, deberes y funciones especializadas, donde un grupo se organiza para que las comunicaciones, personas y objetos fluyan de adentro hacia fuera, partiendo de las pequeñas acciones o pequeños avances que se van logrando para impulsar los propósitos del grupo.

La autogestión como proceso en las comunidades persigue como objetivo esencial fortalecer el tejido social de las mismas y lograr que las organizaciones sean representativas y democráticas, logrando que su estructura funcione para garantizar la participación en igualdad de condiciones, desde la planificación, toma de decisiones, ejecución y posterior operación y mantenimiento de este proceso, también se persigue que las organizaciones sean proporcionales, es decir, que los directivos representen a



un número correspondiente de personas o grupos que mantengan la continuidad de lo alcanzado por los anteriores miembros de la organización.

Para lograr los objetivos se debe contar con la participación de cada uno de los integrantes de las comunidades, lo cual implica el derecho a tomar parte en las decisiones. Cada miembro de la comunidad debe cumplir cierto papel y realizar su aporte en beneficio común. La participación implica la intervención directa de cada integrante de una comunidad en los procesos económicos, sociales, culturales y políticos. En el ámbito económico cada individuo tiene la libertad de dedicarse a cualquier actividad productiva, en el ámbito social los individuos tienen la capacidad para intervenir plenamente en todas las instancias de la vida de la comunidad, en el ámbito cultural los individuos que integran la comunidad tienen derecho a promover y elevar los valores culturales y experiencias que contribuyen de manera positiva a su supervivencia como grupo, situación que les permita reafirmar su identidad, en el ámbito político implica el derecho de elegir y ser electos.

Otro aspecto sumamente importante es la capacitación de los integrantes de las comunidades, lo cual debe constituirse como un proceso continuo y permanente de aprendizaje. La capacitación genera en las personas y al interior de las comunidades mejoras y cambios de actitud y comportamiento, y al mismo tiempo desarrolla destrezas y habilidades que contribuyen a satisfacer necesidades individuales y colectivas. La construcción de capacidades debe formar parte de la acción organizada de las comunidades para alcanzar la meta de su desarrollo a través de la autogestión.



Contribuye al logro de satisfacer las necesidades humanas, mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los pobladores, así mismo, a implementar un modelo de desarrollo que promueve la sostenibilidad y fomenta la sustentabilidad del medio.

El logro de los objetivos requiere de apoyo tanto interno como externo a la comunidad, pero las decisiones claves deben ser tomadas por ellos mismos, de forma libre y bien informada en cada una de las etapas del proceso, desde el conocimiento de su realidad, la identificación de los problemas, la asignación de prioridades, la programación de las acciones, hasta su seguimiento, evaluación y permanente retroalimentación durante todo el proceso, desde este enfoque integral se puede vincular al individuo con el conjunto de su comunidad.



CAPÍTULO II

2) Sujetos que participan en la autogestión administrativa

En la serie de etapas que se desarrollan para llevar a cabo la autogestión administrativa participan una serie de sujetos que desarrollan sus respectivos roles para alcanzar así el beneficio de una comunidad.

2.1. El Estado

“La palabra española Estado, al igual que la italiana Stato, la inglesa State y la alemana Staat tiene su origen en el vocablo latino “status”. En el derecho romano con dicha palabra se designaba la situación jurídica de una persona, el conjunto de sus derechos y obligaciones con respecto a ella misma, a la familia o a la ciudad”²⁶.

“El Estado es considerado como la máxima realización de una nación. Se puede definir como una sociedad políticamente organizada, con independencia nacional y poder soberano, que ejerce sobre toda la población que habita el territorio propio”²⁷. “Es la reunión de un pueblo sedentario en una colectividad orgánica bajo un poder superior y bajo una constitución determinada, para alcanzar todos los objetivos comunes de la vida nacional, especialmente para establecer el orden jurídico”²⁸.

²⁶ López Mayorga, Leonel Armando. *Introducción al estudio del derecho I*. Pág. 15

²⁷ Arriaza. *Ob. Cit.* Pág. 100

²⁸ *Ibíd.*



“El Estado es una sociedad humana, asentada de manera permanente en el territorio que le corresponde, sujeta a un poder soberano que crea, define y aplica un orden jurídico que estructura la sociedad estatal para obtener el bien público temporal de sus componentes”²⁹.

Max Weber, define el Estado como, una unidad de carácter institucional que en el interior de un territorio monopoliza para sí el uso de la fuerza legal. Por ello se hallan dentro del Estado instituciones tales como las fuerzas armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo pues el Estado las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y otras como las relaciones exteriores.

El Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado.

La razón del Estado, según Nicolás Maquiavelo consiste en la defensa del bien común de la totalidad de la población que engloba el Estado o de la pervivencia del mismo, por la que dicho Estado, perjudica o afecta de una u otra forma a personas o grupos de personas, en pro del resto de individuos que lo conforman, generalmente obviando las propias normas legales o morales que lo rigen.

“La finalidad del Estado mantiene una estrecha relación con la ideología política

²⁹ Taylor, P.J. **Geografía política, estado, nación y localidad**. pág. 43



imperante en una sociedad históricamente determinada. En Guatemala, se sigue una ideología social demócrata, la cual establece como fin primordial el bien común, estipula la garantía de los derechos individuales, pero también los derechos sociales. La actual Constitución Política de Guatemala establece como fin del Estado el bien común y tiene como postulados filosóficos y políticos la doctrina social demócrata³⁰.

La autogestión administrativa, es un mecanismo que puede ayudar al Estado a detectar y atender necesidades y demandas sociales con mayor precisión y rapidez, y tiene mayores y mejores resultados al mejorar la calidad de vida de la población, contribuyendo a alcanzar el fin primordial del Estado, el bien común. En la autogestión el papel del Estado consiste en ser promotor, facilitador y apoyador de las iniciativas de la población de las comunidades.

El papel de la población consiste en participar en la decisión y elaboración de sus obras contando con el patrocinio del Estado. Es así, como aplicando la autogestión, el Estado se ve inmerso en la posibilidad de cumplir con uno de sus fines fundamentales siendo este, lograr el desarrollo integral de sus habitantes, tal como se encuentra contenido en el Artículo dos de la Constitución Política de la República de Guatemala, el cual establece “Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona”.

³⁰ Cáceres Rodríguez, Luis Ernesto. **Estado de derecho y derechos humanos**. Pág. 21



2.2. Los agentes externos

En los proyectos de autogestión llevados a cabo en las comunidades de un país también se puede contar con la participación y colaboración de agentes externos, también denominados donantes externos. Estos pueden consistir en organizaciones no gubernamentales, empresas privadas o instituciones creadas con el objeto de colaborar en el desarrollo de una parte específica de la población.

En la autogestión administrativa los agentes externos contribuyen a través de recursos económicos o capacitando a la población a través de personas especializadas.

Los agentes externos juegan cada vez más el papel de intermediarios entre el Estado y la sociedad civil. De manera que el Estado ha entendido que mayores niveles de participación de las comunidades son necesarios y convenientes, y al mismo tiempo los actores externos han entendido la importancia de trabajar con el Estado.

2.3. Las comunidades

Según el sociólogo Phil Bartle, una comunidad es: “un conjunto de interacciones, comportamientos humanos que tienen un sentido y expectativas de sus miembros, no solo acciones, sino acciones basadas en esperanzas, valores, creencias y significados compartidos entre personas.”³¹

³¹ Bartle, Phil. **Potenciación comunitaria**. Pág. 33

Una comunidad es el factor básico de la sociedad, una constante universal en el mundo que se caracteriza por las variables históricas. El principal valor de la comunidad está en su universalidad. Una comunidad es un modelo, un patrón. No es posible ver una comunidad, o tocarla, o apreciarla directamente con los sentidos. Una comunidad puede tener diferentes formas, tamaños, aspectos o ubicaciones, no hay dos iguales. Una comunidad no es sólo la gente que la compone. Generalmente, una comunidad ya existía antes de que naciera ninguno de sus residentes actuales, y lo normal es que siga existiendo cuando hayan desaparecido. Es algo que va más allá de sus componentes, los residentes o miembros de esa comunidad.

“Por comunidad se entiende un área de vida común. Siempre que los hombres viven en comunidad, desarrollan en algún grado características muy determinadas como el comportamiento, tradiciones, costumbres, creencias religiosas, modo de hablar, entre otros, éstos son los signos y resultado de una efectiva vida común”³².

“La comunidad es, pues, un foco de vida social, es el vivir en común de seres humanos. En su vida el hombre busca compañía, ayuda, comprensión, compartir la vida mediante el intercambio de experiencias. La vida normal del hombre es la vida en sociedad, que se realiza a través de los distintos grupos. Sólo mediante el auxilio y protección de tales grupos es que los seres humanos pueden alcanzar la mayor eficacia y bienestar”³³.

³² Arriaza, **Ob. Cit.** Pág. 77

³³ **Ibíd.**

“Los objetivos primordiales de una comunidad son: a) trabajar en la prevención y eliminación de las situaciones sociales que causan problemas a la comunidad; b) procurar de parte de la comunidad, el reconocimiento de las necesidades que confronta la gente, y estimular el interés en participar efectivamente en la tarea común de solucionarlas; c) promover la más alta calidad en los servicios y la eficiencia en la administración de los mismos: d) hacer que los servicios estén al alcance de todos y en el momento en que lo necesiten; e) despertar en el hombre la capacidad de resolver sus propios problemas”³⁴.

Hay comunidades que ni siquiera tienen una ubicación física, sino que están delimitadas por ser un grupo de personas con intereses comunes. Pueden existir comunidades dentro de comunidades mayores, como provincias, regiones, grupos étnicos, países y otros tipos. Puede haber matrimonios y otras interacciones que relacionen comunidades en ambos extremos de un país.

Una comunidad, no es solamente un conjunto de casas. Es una organización humana unida por vínculos sociales y culturales. Tampoco es sólo un conjunto de individuos humanos. Es un sistema sociocultural: está organizado socialmente. La comunidad tiene una vida propia que va más allá de la suma de todas las vidas de sus residentes.

Como organización social, una comunidad es cultural. Esto significa que es un sistema de sistemas, y que se compone más de cosas que se aprenden que de factores

³⁴ *Ibíd.* Pág. 78

transmitidos por genes y cromosomas. Todos los elementos culturales de una comunidad, desde su tecnología a sus creencias compartidas, pueden transmitirse y guardarse por medio de símbolos.

Aurousseau define la comunidad rural como: “Aquellos sectores de la población que se extienden en una región y se dedican a la producción de los artículos que rinde la tierra. La población rural dirige sus actividades principales al cultivo del campo y la ganadería, siendo las características de una comunidad rural ser generalmente pequeña, situarse en el campo, contar con servicios públicos mínimos y vivir de la agricultura y ganadería³⁵”.

A pesar de que hoy en día la mitad de la población mundial habita en el medio rural, el sistema le mantiene en un segundo plano. En cualquier país se encuentran diferencias en el acceso a servicios, poder adquisitivo entre el medio urbano y el rural, siempre a favor del primero. El desarrollo del medio rural evitaría una ordenación territorial descompensada y que no favorece a nadie. La presión sobre los recursos del planeta, así como el destroz del medio ambiente que provoca el sistema urbano, siempre más artificial, justifica el apoyo a las áreas rurales.

El desarrollo rural comunitario abarca un rango de enfoques y actividades cuyo principal objetivo es la mejora del bienestar y el sustento de las personas que viven en áreas rurales. Como una rama del desarrollo comunitario, se debe tomar en cuenta la

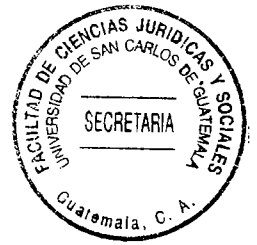
³⁵ Aurousseau, M. **La distribución de la población: un problema constructivo**. Pág. 563.



organización de la comunidad. El desarrollo rural comunitario es importante en países en desarrollo donde la mayor parte de la población se dedica a la agricultura, en consecuencia, se ha creado una variedad de métodos de desarrollo comunitario. La mayor parte de estos esfuerzos para promover el desarrollo rural comunitario lo llevan a cabo expertos de fuera de la comunidad.

Actualmente la intervención del Estado no ha logrado resolver las condiciones sociales imperantes, de tal manera, las comunidades rurales del país no han logrado llegar a la modernización que conlleva el capitalismo. La condición de las comunidades rurales en Guatemala es crítica debido a los escasos recursos económicos y su ineficiente administración; y sin olvidar la histórica mala distribución de la riqueza, provocada por la imposición de las prácticas neoliberales del sistema capitalista.

Cuando existe un sistema capitalista mal aplicado, que funciona bajo las reglas del mercado, la alternativa para lograr el desarrollo de las comunidades del área rural es la autogestión, caracterizándose porque la población en su comunidad o localidad trata de solucionar sus problemas organizándose, priorizando sus necesidades, estableciendo un presupuesto y ejecutando sus planes, programas o proyectos. Este sistema debe contar con la participación estatal, pero es la población la encargada de administrar los recursos y proporcionar la mano de obra, logrando con ello establecer relaciones de fraternidad, solidaridad, liderazgo y es a través de ello que se logra alcanzar la paz social.



2.3. Los consejos de desarrollo urbano y rural

En los últimos tiempos están cobrando vital importancia las temáticas relacionadas a las políticas públicas, la globalización, el poder local, la participación ciudadana y la sistemática disminución del papel del Estado. Todos enfocados hacia la comprensión de los elementos y actores que participan en la reforma de la administración del Estado.

En términos legales el sistema de consejos de desarrollo urbano y rural, está concebido como el medio principal de participación de la población maya, xinca, garífuna y la no indígena.

Los consejos de desarrollo se constituyen en instancias y espacios democráticos y deliberativos, para la participación ciudadana, sobre la base de la coordinación interinstitucional. Es decir, son una herramienta de largo alcance, para la búsqueda del desarrollo económico, político y social de las comunidades.

En la actualidad se busca dirigirse hacia una administración pública más democrática, participativa, y con menos intervención del Estado. Esta nueva forma de administración estatal, discutida en distintos niveles, necesariamente conduce a una nueva concepción de sus funciones, sus políticas y sus relaciones con la sociedad en general, en donde la participación ciudadana juega un papel importante en aspectos claves, tales como el control y la auditoria social.



Es fundamental el papel de los gobiernos locales, quienes se convierten en los agentes más inmediatos, para la búsqueda de la rearticulación del tejido social del país, en el acercamiento entre los gobernantes y gobernados, es decir, conformar una nueva articulación entre poder público, sociedad y grupos económicos, para el impulso de un modelo propio de desarrollo que logre hacer real las mejoras en las condiciones de vida de todos los habitantes. Esto muy bien puede materializarse mediante la participación ciudadana.

La globalización, el poder local, las políticas públicas y la participación ciudadana, son elementos dentro del marco del sistema de consejos de desarrollo urbano y rural.

El sistema de consejos de desarrollo urbano y rural es un sistema que potencializa y fomenta la participación ciudadana en la planificación para el desarrollo a través de la elaboración de planes, programas y proyectos. Teniendo en cuenta el papel de las instituciones estatales, las cuales trabajan de manera coordinada, formulando en conjunto las políticas públicas municipales y nacionales.

En el nivel municipal se concibe un punto de encuentro de los diferentes actores y sectores locales que coordinados planifican la realización de planes, programas y proyectos fortaleciendo el poder local y comunitario con el objeto de crear un sistema territorial local de planificación del desarrollo que se convierten en política pública municipal. En ese sentido es vital tener en cuenta lo que establece la Ley en la materia: "Organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de



políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada”. Las funciones están orientadas hacia el fortalecimiento de la democracia, asignando papeles protagónicos a los comunitarios en áreas de control y auditoría social de la gestión gubernamental nacional y municipal, planificación participativa, obtención de financiamiento, ejecución de proyectos, así como actividades inmediatas orientadas al desarrollo.

El Decreto 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala, “Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural” fue creado en atención a los Artículos 119 y 224 de la Constitución Política de la República de Guatemala, en los cuales se establece la necesidad de promover la descentralización económica administrativa con el objeto de alcanzar el desarrollo integral del país, en virtud de ello a través de la creación de dicho instrumento legal se busca ampliar la participación de todos los pueblos y sectores de la población con el objeto de que participen en la determinación y priorización de sus necesidades básicas y las soluciones a los problemas que los aquejan, asunto fundamental para llevar a cabo la autogestión administrativa.

De conformidad con la Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural el sistema de consejos de desarrollo debe estructurarse desde la base de la población y constituir un instrumento de participación y representación de la población, en ellos no debe atenderse a ninguna forma de exclusión ni discriminación. Así mismo en los considerandos de dicha disposición legal, se establecen que los consejos de desarrollo deben tomar en cuenta la igualdad en dignidad y derechos de todos los actores

sociales, así como la equidad en la participación utilizando una democracia funcional, efectiva y participativa, en los procesos de toma de decisiones en la planificación y ejecución de las políticas públicas de desarrollo.

El sistema de consejos de desarrollo fue creado en atención a ciertos principios fundamentales para su funcionamiento entre ellos, el respeto a las culturas, el fomento de la armonía en las relaciones interculturales, la eficacia y la eficiencia en todos los niveles, la promoción de procesos de democracia participativa, la equidad e igualdad de oportunidades, la no discriminación, el equilibrio ambiental y desarrollo humano y la equidad de género. Todas estas directrices deben ser consideradas en los consejos de desarrollo en todos sus niveles.

De conformidad con la Ley el objetivo del sistema de consejos de desarrollo es organizar y coordinar la administración pública a través de la formulación de políticas, planes y programas que permitan el desarrollo y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada. Para cumplir con ese objetivo existen los siguientes niveles del sistema de consejos de desarrollo:

- Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural: Coordinado por el Presidente de la República, entre sus principales funciones se encuentran:
 - Formular políticas de desarrollo urbano y rural y ordenamiento territorial.
 - Promover la descentralización de la administración y la coordinación interinstitucional.
 - Promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población y de sus



organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y soluciones, para el desarrollo integral de la Nación.

- Formular las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo a nivel nacional, tomando en consideración los planes de desarrollo regional y departamental y enviarlos al Organismo Ejecutivo para su incorporación a la política de desarrollo de la nación.
- Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos nacionales de desarrollo; verificar y evaluar su cumplimiento.
- Promover políticas a nivel nacional que fomenten la participación activa y efectiva de la mujer en la toma de decisiones, tanto a nivel nacional como regional, departamental, municipal y comunitario, así como promover la concientización de las comunidades respecto a la equidad de género y la identidad y derecho de los pueblos indígenas.
- Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural: Coordinado por un coordinador de la Región nombrado por el Presidente de la República, entre sus principales funciones se encuentran:
 - Promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población y de sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la región.
 - Promover sistemáticamente tanto la descentralización de la administración pública como la coordinación interinstitucional en la región.
 - Formular las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la región, tomando en consideración los planes de desarrollo departamentales.

- Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo regionales.

- Consejos Departamentales de Desarrollo: Coordinados por el gobernador departamental respectivo, entre sus principales funciones se encuentran:
 - Apoyar a las municipalidades del departamento en el funcionamiento de los Consejos Municipales de Desarrollo y de los Consejos Comunitarios de Desarrollo.
 - Promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población y de sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral del departamento.
 - Promover sistemáticamente tanto la descentralización y la desconcentración de la administración pública como la coordinación interinstitucional en el departamento.
 - Formular las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento.
 - Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento, verificar y evaluar su cumplimiento.

- Consejos Municipales de Desarrollo: Coordinados por el Alcalde Municipal respectivo, entre sus principales funciones se encuentran:
 - Promover, facilitar y apoyar el funcionamiento de los consejos comunitarios.
 - Promover y facilitar la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral del municipio.
 - Promover la descentralización de la administración y la coordinación interinstitucional



en el municipio, para coadyuvar al fortalecimiento de la autonomía municipal.

- Promover políticas, programas y proyectos de protección y promoción integral de la niñez, la adolescencia, la juventud y la mujer.
 - Garantizar que las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio sean formulados con base en las necesidades, problemas y soluciones priorizados por los Consejos Comunitarios de Desarrollo.
 - Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo municipal y comunitario.
-
- Consejos Comunitarios de Desarrollo: Los cuales cuentan en su estructura con una asamblea comunitaria integrada por los residentes en una comunidad y con un órgano de coordinación, integrado de acuerdo a sus propios principios, valores, normas y procedimientos, entre sus principales funciones se encuentran:
 - Promover, facilitar y apoyar la organización y participación efectiva de la comunidad y sus organizaciones, en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la comunidad.
 - Promover la coordinación entre las autoridades comunitarias, las organizaciones y los miembros de la comunidad así como entre instituciones públicas y privadas.
 - Promover políticas, programas y proyectos de protección y promoción integral de la niñez, la adolescencia, la juventud y la mujer.
 - Formular las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comunidad, con base en la priorización de sus necesidades, problemas y soluciones.
 - Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de



desarrollo comunitario priorizados por la comunidad, verificar su cumplimiento.

- Solicitar al Consejo Municipal de Desarrollo la gestión de recursos, con base en la priorización comunitaria de las necesidades, problemas y soluciones.
- Informar a la comunidad sobre la ejecución de los recursos asignados a los programas y proyectos de desarrollo comunitarios.

La Ley General de Descentralización, en su Artículo 17 define como participación ciudadana “el proceso por medio del cual una comunidad organizada, con fines económicos, sociales o culturales, participa en la planificación, ejecución y control integral de las gestiones del gobierno nacional, departamental y municipal, para facilitar el proceso de descentralización”. Los niveles más inmediatos de participación, dentro del sistema de consejos de desarrollo urbano y rural, con los que cuenta la ciudadanía son los consejos comunitarios y consejos municipales de desarrollo. En ambos niveles es fundamental su participación, ya que ellos se constituyen en el terreno idóneo para que las políticas públicas sean bien formuladas y obtengan los resultados deseados, proveyendo a los ciudadanos los servicios básicos para su desarrollo psicológico, social, económico y político.

Ello significa, que el Estado deje de lado las demandas sociales en cuanto a la vivienda, salud y educación y otras que le atañen. Pudiéndolas hacer más efectivas trasladándolas a otras esferas del gobierno, dentro de un nuevo espíritu de administración descentralizada y de un nuevo tipo de interacción entre el poder público y la sociedad. En tal sentido, el nivel municipal es la alternativa ideal para permitir a la



ciudadanía y los actores locales en general participar en la creación de políticas públicas más democráticas, más éticas y, por tanto, más eficientes, con todo el apoyo del sistema de consejos de desarrollo urbano y rural.

El sistema de consejos de desarrollo, no se constituye en el elemento dinamizador de la descentralización, pero sí un buen auxiliar en la formulación y procesamiento de datos para la generación de políticas públicas. Si se considera que el sistema de consejos de desarrollo es la base principal de la descentralización, significaría planificar con la mente descentralizada, pero, en la práctica de manera centralizada, porque en sí cada nivel, no es autónomo, ni son electos popularmente los miembros, a diferencia de las Municipalidades, donde sus autoridades son electas a través del voto popular. Lo anterior significa que es urgente crear las condiciones institucionales, legales y financieras, para que los municipios puedan participar activamente dentro del proceso de descentralización, y que no dependan del poder central en cuanto a la elaboración de planes y programas.

El gran faltante en el marco nacional de desarrollo consiste en la inexistencia de planes de trabajo de corto, mediano o largo plazo, a lo sumo se ejecutan acciones de soluciones aisladas a problemas que surgen por los cambios climáticos, presiones sociales e intereses político partidarios. Ese es uno de los grandes retos del sistema de consejos de desarrollo, es decir, generar las condiciones institucionales, políticas, financieras y de participación ciudadana, para orientar el camino de la planificación del desarrollo.



El sistema de consejos de desarrollo urbano y rural, se constituye en un instrumento orientador de las políticas públicas, en temas como: desarrollo comunitario, desarrollo sostenible, participación ciudadana, educación, salud, vivienda, entre otros aspectos. Con ello, se evita que la participación ciudadana sea únicamente alrededor de proyectos específicos ejecutados por organizaciones no gubernamentales, fondos sociales, entre otros, donde su participación se reduce a colaborar con la ejecución de obras que se les asignan.

Significa también, que debe cambiarse la visión y forma de participación ciudadana, tanto para fortalecer el poder local, como para que las políticas públicas que se generen se constituyan en los ejes motores del desarrollo económico, político y social. Ello, se traduce en crear la autogestión poniendo en práctica un estilo de gobernar, donde todos los actores se interrelacionen y participen en la planificación y búsqueda de soluciones a los problemas comunes, es decir, hacer efectiva la coordinación interinstitucional que el sistema de consejos de desarrollo urbano y rural establece como mecanismo para la gobernabilidad.

Son estos los mecanismos para la operativización de la participación ciudadana: la priorización de problemas no de proyectos, la búsqueda de soluciones, coordinando con las instituciones públicas y privadas, la puesta en práctica de proyectos, que orienten la planificación participativa, que finalmente se reflejen en las políticas públicas. Todo ello, requiere de crear una real y funcional estructura local de participación ciudadana.



Asimismo, este proceso requiere que el gobierno central, muestre y haga efectiva la voluntad política de tomar en cuenta las priorizaciones que se realicen desde el nivel comunitario y no imponer sus proyectos, los cuales desentonan en todo el proceso de planificación participativa. Esa voluntad que debe ser acompañada de la facilitación de los recursos técnicos y financieros.

Significa dar un nuevo paso en la administración y gestión pública, una nueva forma de hacer política, con más participación ciudadana, una nueva concepción de las relaciones entre Estado y Sociedad. En este marco, la participación ciudadana, debe ser agente activo, fiscalizando, auditando, proponiendo y participando e involucrándose directamente en reformular una administración no estática sino estratégica, consensuando y orientando procesos de planificación, para que el Estado deje de imponer metas y tomar decisiones por ella.

En el sistema de consejos de desarrollo urbano y rural, la participación ciudadana es un elemento motor para su funcionamiento, especialmente a través de los consejos comunitarios de desarrollo.

Por su parte, las instituciones del Estado y las entidades civiles locales deben comprometerse a participar activamente, apoyando con todos los recursos que cuentan para la elaboración de los planes, programas y proyectos.

En las municipalidades y las comunidades quienes juegan un papel importante en la

ejecución y fiscalización del proceso de descentralización, es importante que los ciudadanos cuenten con mecanismos de participación y consulta que garanticen la transparencia y eficacia de la gestión y el respeto de la voluntad soberana. La descentralización se debe convertir así, en un instrumento para democratizar el Estado y no una nueva fragmentación en su administración y ejecución política.

2.4. La participación popular y el poder local en la autogestión administrativa

Las políticas públicas forman parte del qué hacer del Estado, desde la puesta en práctica de planes hasta la omisión de los mismos ante las demandas sociales. La ejecución de la política pública tiene dos momentos: un discurso, o sea una forma de cómo transformar una demanda en un propósito de acción y de registro de la agenda de decisiones de un gobierno; y una práctica, que es una forma para que los diferentes actores que se interrelacionan, formulen sus problemas, exijan soluciones, instrumentos y materialicen la política.

Es en la práctica política donde se inscriben la participación ciudadana y el poder local, como elementos sustantivos. Aunque, también debe considerarse que estos dos conceptos no son válidos sin tener en cuenta que la democracia es un sistema que fomenta la creación de espacios donde estos se desarrollan y practican. Está claro que la democracia no es un modelo rígido, terminado en todos sus detalles, ni tampoco una especie de receta que contenga las respuestas correctas a todos los problemas. Por tanto la participación ciudadana puede ir más allá de las reglas de juego establecidas.



En la democracia participativa, se requiere de una sociedad civil que esté constituida por actores insertos en el sistema, con capacidad de gestión en distintos planos, con posibilidades de selección de alternativas, toma de decisiones y elementos propositivos.

Para el caso guatemalteco, la sociedad civil actualmente tiene un nicho político y social importante para potenciar su accionar en la reestructuración y dinamización de la administración pública, especialmente en el tema del traslado de la toma de decisiones públicas de los órganos nacionales asentados en el centro, hacia órganos que se hallan en el interior.

El papel de las comunidades organizadas es fundamental dentro del proceso de descentralización, el cual se sitúa en un contexto más amplio que el meramente institucional que implique el traspaso de capacidades que se encuentran en manos del Estado directamente a la sociedad y sus organizaciones. Transferencia que debe ser acompañada del conjunto de competencias y recursos que se pueden gestionar autónomamente en el marco de la legalidad vigente.

La participación ciudadana se puede definir como: "el involucramiento e incidencia de la población en general en los procesos de toma de decisiones, en temas y actividades que se relacionan al desarrollo económico, social y político, así como el involucramiento en la ejecución de dichas decisiones, para promover en conjunto con actores sociales e institucionales acciones, planificaciones y decisiones hacia el



Estado. Es avanzar de procesos electorarios y consultivos hacia la toma de decisiones acordes a las necesidades planteadas, que emergen desde lo comunitario, se plasman en el nivel local y se consolidan en la política pública del Estado”³⁶.

Significa que la participación ciudadana no es un estado mecánico, sino activo, en la priorización y conjunción de intereses y demandas para la búsqueda de solución a las mismas asumiendo y tomando decisiones.

El reto, para la ciudadanía se convierte en fortalecerse, en el ámbito nacional, y en el ámbito local hacer efectivo el poder local, teniendo en cuenta, que el poder no está localizado en las instituciones, aunque éstas constituyen espacios donde se manifiesta y ejerce, su origen está fuera de ellas.

“El poder local hace referencia a la dinámica de los actores sociales en diferentes dimensiones y contextos situados en un ámbito espacial determinado que es local, así como el lugar donde se dan hechos jurídicos, normas, valores prácticos y usos propios de ese lugar. Los actores son sujetos colectivos, que interactúan en las dimensiones económicas, ideológicas y políticas”.³⁷

El poder local tiene una base que emana de su propio espacio, pero que también interactúa con el resto de la sociedad y que por lo tanto configura relaciones con actores internos y externos.

³⁶ Balbis, Jorge. **Participación e incidencia política en América Latina**. Pág. 15

³⁷ Poitevin, René. **Poder local. En Estado, participación popular y democratización**. Pág. 126

El poder local es el conjunto de fuerzas, acciones y presiones organizativas a nivel de la comunidad, del municipio o de la microregión, que contribuyen a satisfacer las necesidades, intereses y aspiraciones de la población local, en donde la ciudadanía, tenga igualdad de oportunidades y un conjunto de garantías que hagan efectiva esa igualdad orientadas fundamentalmente a asegurar la participación de la sociedad en el control y discusión de las políticas del gobierno local. Una tarea fundamental para que el poder local se fortalezca, es que la participación ciudadana sea real y efectiva, principiando por el tema de la rearticulación del tejido social, para ir construyendo la gobernabilidad democrática, coordinando la administración pública, favoreciendo y facilitando la participación ciudadana, definiendo los instrumentos de planificación del desarrollo para la elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos.

Política y socialmente los retos inmediatos que tiene la participación ciudadana en la formulación de las políticas públicas son: por un lado, entender que el poder local está relacionado con el tejido social, lo cual significa que los grupos comunitarios deben estar debidamente organizados, para priorizar necesidades, planificarlas y constituir las en planes, programas y proyectos, los cuales se traducen en insumos para la planificación participativa local. Por otro lado, participar con responsabilidad social, entendiendo el involucramiento directo de actores y no sectores propiamente, creando un sistema y modelo de desarrollo propio que se inscriba en el marco nacional del desarrollo, donde todas las entidades locales participan en los asuntos públicos. Dentro de este nuevo modelo es importante que el gobierno central le otorgue una mayor importancia al gobierno local, como el agente más inmediato a la ciudadanía.

La participación ciudadana en la autogestión, no es únicamente a través de la priorización de sus demandas, sino activando en la planificación, apoyando a las autoridades para la búsqueda de fuentes de financiamiento, respaldando la toma de decisiones en cuanto a qué proyectos son prioritarios, siendo solidarios con las autoridades en cuanto a la gobernabilidad, a la cogestión del gasto público local, a la coejecución de obras y proyectos. En fin, constituirse en motor y fiscalizadores del proceso de planificación, elaboración y evaluación de la política pública. La participación ciudadana es la instancia ideal para el diálogo, el consenso y búsqueda de solución de los problemas en conjunto.

Es sabido que las circunstancias históricas, no han favorecido la participación ciudadana, ya sea por posiciones ideológicas, económicas o sociales. En la actualidad, los cambios propiciados a nivel mundial en cuanto a la redefinición del papel del Estado en todos los niveles, han creado un campo especial para promover, favorecer y hacer real la participación ciudadana.

Se habla de un nuevo modelo de administración pública, nuevas formas de participación ciudadana, un verdadero y real acercamiento de gobernantes y gobernados. Es decir, una modernización del Estado, no entendida como la tecnologización del aparato público, sino de la participación ciudadana en la identificación de problemas y la coordinación con la administración pública y privada para la búsqueda de soluciones, acordes a las realidades locales. Lo que se busca es una redefinición en los temas de descentralización y participación ciudadana para que



se coordinen las acciones que permitan una vida más digna y más justa para las comunidades, fortaleciendo así el sistema político, la democracia, la gobernabilidad y la cultura de paz.

La participación ciudadana fortalece el poder comunitario, con lo cual el régimen político es más democrático, las políticas públicas tienen un mayor grado de legitimidad, porque recogen las demandas más urgentes y las incorporarán en el plano nacional. También significa acercar el poder de decisión hacia la comunidad, ello con una perspectiva de desarrollo de manera sostenible y sustentable. Este es un desafío para las comunidades, especialmente para la consecución de objetivos estratégicos, siempre y cuando estén abiertos a la participación ciudadana.

Quizás sonará utópico lo planteado, sin embargo, la participación ciudadana es el elemento motor de los procesos de cambio, tan necesarios en las actuales condiciones de la administración pública. Participación ciudadana, que debe ser de manera responsable, tanto en la demanda como en la ejecución de los planes, programas y proyectos, para crear las pautas de relacionamiento entre autoridades y comunitarios, en el nivel municipal, departamental y nacional.

En estas condiciones, la participación ciudadana se hace de imperiosa necesidad, con el fin de contar con mecanismos reales de participación y asegurar que las demandas priorizadas se conviertan de planes, programas y proyectos a políticas públicas municipales y nacionales, donde todos los actores interactúan para su ejecución.





CAPÍTULO III

3. Funcionamiento de la autogestión

Para llevar a cabo de forma correcta la autogestión administrativa es necesario llevar a cabo una serie de pasos ordenados, a través de los cuales se puede llegar a alcanzar el beneficio para los pobladores de una comunidad.

3.1. Etapas

Para que la autogestión funcione adecuadamente aplicándose a una comunidad es necesario llevar a cabo las siguientes etapas:

a) Etapa de organización: La organización se refiere a la creación de sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos gestionando el talento humano.

Una organización es un grupo social compuesto por personas, el cual tiene por función realizar tareas y administración, formando una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder cumplir su misión.

La organización es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más



personas, en donde la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la misma. Solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos materiales, humanos y financieros disponibles.

La idea de organización surge de la necesidad humana de cooperar. Los seres humanos se encuentran obligados a cooperar para obtener sus fines personales. Esta cooperación puede ser más productiva si se dispone de una estructura.

Para que una organización funcione adecuadamente debe contarse con dos elementos indispensables, los cuales son:

- a) La división del trabajo: para ello es necesario disponer de las funciones del grupo social por orden de importancia, y luego deben dividirse y agruparse todas las funciones y actividades, y,
- b) La coordinación: deben sincronizarse adecuadamente los recursos y los esfuerzos del grupo social participante, con el objeto de lograr unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos.

Para que la autogestión funcione adecuadamente en las comunidades es necesaria la organización de la población. Para lo cual se requiere llevar a cabo acciones de capacitación y promoción a fin de lograr que los habitantes de las comunidades se



reconozcan entre sí, se agrupen y aprendan a ejercer el derecho del cual goza todo ciudadano de peticionar a las autoridades en forma orgánica y articulada, mismo que se encuentra contemplado en el Artículo doce de nuestra Constitución. Debe alcanzarse una relación de fortalecimiento mutuo entre el gobierno central, los gobiernos locales, la población y las alcaldías.

Invertir en desarrollo y participación ciudadana genera impactos significativos en la construcción de capital social e inmediatos efectos en las demandas socioeconómicas de la población organizada. La capacitación para el conocimiento de los derechos y deberes ciudadanos y el ejercicio de éstos a través de la participación en la toma de decisiones en la planificación del desarrollo y la orientación de la inversión pública, promueve procesos de democratización más incluyentes y sostenibles. Las comunidades rurales demuestran una alta sensibilidad y respuesta a la presencia y acción de agentes de desarrollo adecuadamente capacitados para estos fines.

Con adecuados instrumentos de promoción y organización comunitaria, se obtiene un rápido e intenso proceso de formulación de diagnósticos participativos, establecimiento de prioridades en las necesidades y programación de acciones de petición así como seguimiento de las iniciativas.

La sostenibilidad de la participación ciudadana a nivel local depende fundamentalmente del fortalecimiento de alcaldías y gobiernos locales.



El problema existente en Guatemala relativo a la organización de la población estriba en que la misma es promovida desde el nivel central, sin otorgar protagonismo a los gobiernos locales. En la autogestión aplicada a las comunidades rurales en Guatemala se busca que los gobiernos locales se interesen más en promover procesos y crear espacios de participación ciudadana. Los gobiernos locales deben diseñar una forma de participación ciudadana que impulse un verdadero proceso de planificación estratégica en virtud de lo cual se permita, tener una ruta definida en la búsqueda del desarrollo y que toda la población de la comunidad rural no solo este de acuerdo sino además encuentre la motivación suficiente para participar en la toma de decisiones, además se deben de llevar a cabo actividades concretas alrededor de las cuales se pueda organizar la participación de los integrantes de las comunidades. A partir de estos aspectos se deben definir localmente nuevos mecanismos y espacios de participación.

En la autogestión se debe contar con la organización sectorial, la cual para funcionar requiere la participación de personas representativas de los diversos sectores de la sociedad, además de la participación del gobierno local y del gobierno central. Es indispensable crear mesas de trabajo encargadas de analizar los temas más importantes para la población, las cuales expresen los acuerdos alcanzados, permitan conciliar posiciones y validar acuerdos sobre aspectos que inciden en el desarrollo de la población. Dichas mesas deben convertirse en verdaderos espacios de participación ciudadana porque el objeto de las mismas consiste en definir las políticas públicas que permitan encontrar el camino hacia el desarrollo.



Las organizaciones rurales, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, campesinas o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros.

Las organizaciones locales son las formas más directas de participación de los vecinos de una comunidad. Entre las variantes de organización comunitaria se encuentran las cofradías, las asociaciones comunales, los comités y las cooperativas. El procedimiento más común de participación radica en que los vecinos acuden a las organizaciones vecinales o integran un comité cuya vigencia se mantendrá mientras persista el conflicto o el interés que ha motivado su conformación.

Estos grupos ofrecen a cambio el trabajo voluntario de la comunidad. Pero su existencia también ha estado condicionada por los grados de apertura política que permitan las fuerzas que ejercen el poder local, especialmente los alcaldes y los partidos políticos.

Los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos desventajados de la población rural no tienen poder de negociación suficiente para



lograr que sus pedidos sean atendidos. De ahí la importancia de agruparse y aunar esfuerzos para formular ante las autoridades demandas que representen los intereses de la totalidad de sus miembros.

Uno de los principales problemas que enfrentan los comités y demás instancias comunitarias están relacionados con la falta de legislación que respalde su organicidad, la falta de acceso a la información sobre derechos y mecanismos para resolver sus conflictos, y la falta de acceso a las instancias que toman decisiones sobre los asuntos comunitarios.

Las comunidades rurales se caracterizan por la homogeneidad étnica y cultural, trabajo común y ayuda mutua. Las comunidades campesinas, difieren según sus características culturales, ecológicas, evolución histórica, pero todas se caracterizan por tener relaciones de producción basadas en el trabajo familiar o bajo formas colectivas entre los comuneros. Producen sus alimentos básicos con sistemas ancestrales y escasa dotación de recursos, siendo los focos donde se concentra la extrema pobreza.

Las estructuras de las organizaciones indígenas de Guatemala se basan en general en relaciones intrafamiliares de producción, trabajo y distribución integrándose formas de propiedad colectiva e individual.



No obstante los graves problemas que las aquejan las comunidades rurales constituyen en la actualidad las organizaciones productivas más importantes en ciertas regiones, confirmando el hecho de que el pobre puede ser partícipe en el desarrollo.

Para llevar a cabo el proceso de autogestión en las comunidades de Guatemala es indispensable trabajar en función de fortalecer la participación de las organizaciones comunitarias, se debe lograr el empoderamiento de dichas organizaciones para que alcancen su autonomía en la gestión, hacer que mejoren su aspecto de representatividad en los espacios de participación que el gobierno promueve.

En Guatemala existen de manera dispersa en la legislación mecanismos que permiten al ciudadano participar de forma activa en los asuntos públicos y en la gestión estatal. Se puede asegurar que estos mecanismos ofrecen las condiciones necesarias para un proceso de transformaciones encaminadas a vincular al ciudadano en labores de colaboración, fiscalización y evaluación de la labor de las instituciones públicas. La Constitución Política recoge una serie de derechos que conforman el marco jurídico constitucional de la participación ciudadana en Guatemala, algunos de estos aún no han sido desarrollados y otros carecen de efectividad. En la Carta Magna vigente desde 1986 se mencionan explícitamente temas como: la participación comunitaria en el desarrollo, la descentralización administrativa para lograr un adecuado desarrollo, la regionalización de la administración pública, la descentralización y regionalización del sistema educativo, el establecimiento de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural a nivel nacional, regional, departamental y local, así como la asignación de una parte del



presupuesto general de ingresos del Estado a las municipalidades para la ejecución de obras de infraestructura y servicios públicos.

Las principales leyes que reflejaron esta nueva orientación fueron: la Ley Preliminar de Regionalización, la Ley General de descentralización, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, el Código Municipal, entre otras. En estas leyes se observa como objetivo común el promover la participación comunitaria en la descentralización de la gestión pública.

Por tanto, no es en el régimen legal donde se encuentran las debilidades de la democracia en Guatemala, sino en sus mecanismos de aplicación que reducen su efectividad. Es imperante la necesidad de que el Estado garantice la participación de los guatemaltecos en la vida política y escuche a los ciudadanos cuando expresen sus necesidades, frustraciones y quejas alrededor de la gestión y servicio público.

c) Etapa de priorización de acciones: Una vez que la comunidad se encuentra organizada, es necesario que sus habitantes señalen sus necesidades básicas y las prioricen utilizando el consenso como medio de toma de decisiones. Ante una realidad de múltiples necesidades y de escasez de recursos, la priorización de acciones es un componente fundamental del presupuesto participativo, en la medida que permite a la población tomar decisiones en el manejo de los recursos públicos de las localidades y que éstas se enmarquen en los planes de desarrollo, en sus objetivos estratégicos y en la solución de los principales problemas que los afectan.



Las acciones se priorizan a través de la aplicación de algunos criterios que permiten compararlas y ver el impacto de cada una de ellas. La priorización de acciones permite dar un paso importante al vincular conceptos de democracia, desarrollo local y eficacia en el manejo de los recursos públicos. En el proceso de autogestión aplicada a las comunidades rurales al lograr priorizar acciones los beneficios que se obtendrán en cada una de las localidades serán mayores.

La priorización de acciones es un mecanismo por el cual los agentes definen criterios para establecer un orden de prioridades en las acciones que deben llevarse a cabo. Las acciones que hayan surgido de la organización de los habitantes en sus respectivos territorios, son priorizadas para satisfacer las principales necesidades de la población y lograr los objetivos estratégicos planteados. Esto significa que las acciones deben responder a objetivos de mayor envergadura y que tiendan a mejorar de manera sostenible la calidad de vida de la población.

Se trata de uno de los momentos más importantes en el proceso de autogestión administrativa, ya que cuando una acción resulta priorizada, significa que pasará a ser evaluada técnicamente y en el caso de tener una evaluación positiva se procederá a la planificación de programas, planes y proyectos que permitan ejecutar dicha acción.

En las experiencias de otros países que han llevado a cabo proyectos de autogestión se puede establecer que la priorización de acciones ha permitido a la población



percatarse de que las necesidades son muchas, y por ende, también son muchas las acciones que se requiere implementar para satisfacerlas, pero no existen los suficientes recursos para ejecutar al mismo tiempo todas las acciones, por lo cual, se deben priorizar. Frente a esa situación los actores participantes deben ponerse de acuerdo sobre los criterios con los que se decidirá la priorización de las acciones como un punto clave para iniciar el trabajo que implica la autogestión.

Establecer de manera concertada los criterios para la priorización de acciones permitirá realizar una selección más adecuada y hará que los agentes participantes perciban este momento como un proceso justo, concertado, público y sin arbitrariedades.

Antes de priorizar las acciones se deben realizar talleres en los territorios, en los cuales las autoridades locales, agentes participantes y la población en general establezcan un plan de desarrollo e inicien su elaboración, construyendo o perfeccionando la visión de desarrollo de la localidad y los objetivos estratégicos e identificando los problemas y potencialidades locales. Después se proponen las acciones que van a pasar por el proceso de priorización.

Para priorizar acciones es necesario llevar a cabo las siguientes etapas:

Primera etapa: Identificación de problemas y potencialidades: Se entiende como problema al hecho o circunstancia que limita la consecución del bienestar social. La

identificación de problemas debe ser realizada en los talleres que se realizan en cada espacio territorial.

Identificar la potencialidad significa reconocer los diferentes recursos y capacidades con que cuenta la localidad importante para ampliar sus posibilidades de desarrollo. Cada localidad tiene sus propios problemas y potencialidades que las caracterizan, que deben ser claramente identificados.

Se pueden identificar varios problemas y varias potencialidades. Sin embargo, se debe tener en cuenta que no necesariamente para cada problema existe una potencialidad. En una localidad puede haber potencialidades que van desde los recursos naturales y turísticos hasta los conocimientos, habilidades, entre otras que tiene la población de la localidad. Todas ellas deben ser consideradas.

Segunda etapa: Realización del listado de acciones para la solución de los problemas. Las acciones constituyen la mejor alternativa de un conjunto de opciones previamente analizados y evaluados cualitativa y cuantitativamente, se traducen en actividades y proyectos debidamente priorizados. Es de mucha importancia recoger todas las ideas de acciones que surjan de la población organizada y realizar un listado.

Tercera etapa: Definir criterios de priorización: Es conveniente que el número de criterios no sea muy grande para facilitar el trabajo de priorización y de calificación que debe realizar la población organizada.

En las reuniones o talleres que realicen los participantes escogerán los criterios que a su juicio, se ajusten de mejor manera a sus propias realidades y objetivos.

No existe una receta que pueda ser aplicada a todos los casos, pero si una serie de criterios que cada localidad puede tomar en cuenta, dependiendo de sus propios objetivos estratégicos, su realidad, recursos, enfoques y los niveles de concertación entre todos los agentes participantes. Los criterios para la priorización deben, en general, recoger las principales aspiraciones de la sociedad en términos de desarrollo.

El procedimiento para la priorización de criterios y su aplicación es el siguiente:

- Definir los criterios que se utilizarán para seleccionar las acciones propuestas.
- Asignar puntajes a cada uno de los criterios.
- Someter las acciones propuestas a los criterios establecidos.
- Las acciones que obtengan el mayor puntaje serán las priorizadas.

d) Etapa de planificación: La planificación es: “el proceso que permite decidir qué hacer para cambiar una situación problemática, modificar situaciones insatisfactorias o evitar que una situación dada empeore”.³⁸ “Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel a donde queremos ir”.³⁹

³⁸ Volio, Roxana. **La planificación estratégica con perspectiva de género.** pág. 1

³⁹ Álvarez, Nella. **La planificación como instrumento para la toma de decisiones.** Diciembre de 2007. [http:// técnicas de decisión.blogspot.com/2007/12/la-planificación.html](http://técnicas-de-decisión.blogspot.com/2007/12/la-planificación.html) (15 de junio de 2010).

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".⁴⁰

La planificación se refiere al establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos a través de la elaboración de planes y programas. Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión, visualización y de predeterminación.

Comienza con la identificación de un problema o una realidad que se quiere transformar y para ello debe organizar actividades en el tiempo y asignar los recursos oportunos. La planificación se lleva a cabo coordinando los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Coordina adecuadamente tres actividades fundamentales: la organización, la dirección y el control.

La planificación tiene las siguientes características: Es un proceso, es participativa, es concreta y debe priorizar, tal como se explica a continuación:

- Es un proceso: Esto significa que su elaboración y ejecución requieren de tiempo. Es un proceso porque no es estática.
- Es participativa: La planificación se realiza a partir de la gente y con la gente que luego será la que se beneficie de los proyectos o planes que se diseñen.
- Es concreta: La planificación organiza la forma en que se implementará una

⁴⁰ *Ibíd.*

política. Diseña un plan, que debe ser concreto y claro y debe concluir al solucionar el problema o dar respuesta a la realidad a la que responde el plan.

- Debe priorizar: La planificación implica priorizar, escoger y llevar a cabo aquellas actividades cuyos resultados sean más factibles de conseguir y que tengan un mayor impacto sobre el problema a resolver.

- La planificación en la autogestión: Cuando la población en las comunidades ya se ha organizado y ha priorizado sus necesidades básicas, en la autogestión administrativa se lleva a cabo una tercera etapa, que se denomina etapa de planificación, la cual consiste en determinar la forma en que la población va a satisfacer sus necesidades básicas, lo cual realiza a través de la elaboración de planes, programas y proyectos, así mismo esta etapa se caracteriza por la necesidad de elaborar un presupuesto de gastos destinados a la elaboración de los planes, programas o proyectos trazados.

La planificación cumple dos propósitos, el primero de ellos el propósito protector, el cual consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre y definiendo cuales han de ser las consecuencias de una acción administrativa, y el propósito afirmativo de la planificación, el cual consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

En la autogestión administrativa la planificación tiene el propósito fundamental de facilitar el logro de los objetivos trazados por los integrantes de las comunidades. Significa que los participantes deben estudiar anticipadamente sus objetivos y



acciones, y sustentar sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Los planes, programas y proyectos elaborados por los partícipes dentro de un proceso de autogestión administrativa constituyen la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr el objetivo, sean los miembros de la organización quienes desempeñen personalmente actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, y que sea la comunidad misma la que pueda controlar el logro de los objetivos trazados por la organización. Dichos aspectos ayudan a fijar prioridades, permiten concentrarse en las fortalezas de la organización y ayudan a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

- Clases de planificación: En la autogestión deben tomarse en cuenta la planificación estratégica y la planificación operativa.

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

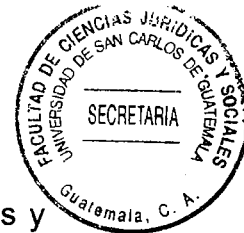
La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. En la autogestión aplicada a las comunidades del área rural guatemalteca es necesario llevar a cabo una planificación estratégica, pues es importante elaborar planes, programas y proyectos que tiendan a satisfacer necesidades básicas de la población a largo plazo, de manera que permitan su desarrollo integral en el ámbito social, cultural, económico y educativo.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. En la autogestión administrativa la planificación operativa se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que el objetivo tenga éxito a corto plazo.

- Etapas en el desarrollo de la planificación: Para llevar a cabo la planificación se deben de llevar a cabo una serie de etapas, las cuales son:

Etapa 1: El promotor expone las necesidades básicas del grupo de la población, comunidad o localidad y el deseo de resolver el problema. Debe de elaborarse un anteproyecto el cual debe ser aprobado por la organización.

Etapa 2: Debe de realizarse un estudio con el objeto de establecer los objetivos y el resultado que se desea obtener, además deben establecerse los plazos y costos así como los medios a emplear para llevar a cabo el plan, programa o proyecto.



Etapa 3: La población organizada contando con ayuda de técnicos especializados y promotores, definen el contenido del plan, programa o proyecto a realizar, deben analizar el funcionamiento del mismo, las cargas de trabajo y el método a desarrollar.

Etapa 4: Luego de realizado un análisis, los partícipes deben determinar en forma definitiva las cargas de trabajo, calendario y medios a utilizar. Y se inicia la puesta en marcha del plan, programa o proyecto de beneficio comunitario.

e) Etapa de ejecución: Luego de que la población se ha organizado en su localidad o comunidad, ha priorizado sus necesidades básicas a través del consenso, ha determinado la forma en que cubrirá sus necesidades básicas, se encuentra la etapa de ejecución, la cual se caracteriza porque el Estado aporta una parte del presupuesto así como la dirección en la ejecución y la población organizada aporta la mano de obra y cubre una parte mínima de los gastos.

Antes de ejecutar el trabajo debe existir una etapa de preparación, esta consiste en tomarse el tiempo para desglosar el proyecto en tareas de forma que se pueda programar la ejecución de las mismas y la forma en la cual los recursos se movilizaran.

La ejecución debe llevarse a cabo de tal manera que cualquier proyecto de desarrollo local pueda iniciar sus actividades de manera ordenada con un despliegue coherente técnico que permita alcanzar los objetivos y resultados establecidos en la planificación. Incorporar la participación en el ciclo completo abre las posibilidades de garantizar



legitimidad del mismo y lo convierte en un producto que es internalizado colectivamente.

Si tanto la identificación como la formulación han sido parte de una participación estratégica e interactiva, es muy probable que la ejecución se desarrolle sin mayores problemas, empero, llevar a la práctica un proyecto de desarrollo local implica considerar la existencia de avances y retrocesos generados a partir de los propios factores que conforman la realidad local. De ahí que es importante considerar también a un proyecto de desarrollo local como un proceso de planificación continua que permita absorber los efectos de factores externos al manejo mismo del proyecto, así como a los hechos internos que se puedan generar dentro del propio proyecto.

Considerando estos aspectos es vital establecer y considerar con claridad el rol que se le asigna a los actores o grupos de interés relacionados. Determinar su grado de compromiso así como sus valores y percepciones sobre la viabilidad del plan, programa o proyecto es vital para prevenir factores que pueden llevar a ajustes grandes durante la ejecución. Así, los planes, programas o proyectos son para las personas pero se ejecutan con las personas, lo cual implica un criterio de horizontabilidad entre equipo técnico de cooperación y sociedad local.

La ejecución consiste en el desarrollo del trabajo. Debe de realizarse por los integrantes de la comunidad, quienes contribuyen con su mano de obra siempre con la supervisión de personas especializadas.



Durante la ejecución del proyecto, se debe poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas utilizando el consenso, además se debe informar a los participantes en el proyecto sobre el progreso de las actividades. Los integrantes de la comunidad y los encargados especialistas deberán reunirse para discutir el progreso del proyecto y determinar las prioridades en la ejecución.

Una vez que la ejecución ha finalizado, los participantes se deben asegurar de haber cumplido con todas las especificaciones del plan, programa o proyecto.

f) Etapa de entrega de la obra o servicio: Al concluir la ejecución del plan, programa o proyecto, el mismo convertido en una obra o servicio se debe entregar a la comunidad y deberá quedar bajo su resguardo y responsabilidad.

Por ello es necesario llevar a cabo un proceso de seguimiento efectivo, objetivo y oportuno, el cual puede representar la diferencia entre un proyecto exitoso en el ámbito local y uno que se constituye no solo en un fracaso, sino que no ha promovido un fortalecimiento del tejido económico, social, político y cultural del territorio local.

3.2. El consenso como medio de toma de decisiones

"El consenso lleva en cuenta las preocupaciones de todos y trata de resolverlas antes que la decisión sea tomada. Lo más importante para llevar a cabo el consenso como



medio de toma de decisiones es incentivar un ambiente en que todos sean respetados y todas las contribuciones sean evaluadas. El consenso formal es un proceso de decisión más democrático. Para atraer y envolver cada vez más personas es importante que el proceso incentive la participación, permita el acceso igual al poder, desarrolle la cooperación y cree un sentido de la responsabilidad individual para las acciones del grupo. El objetivo del consenso no es la selección de diversas opciones, pero si el desarrollo de una decisión que sea la mejor para el grupo como un todo. Es en síntesis evolución, no competición ni arbitrio."⁴¹

En la autogestión el consenso es el modo habitual de tomar decisiones. No supone unanimidad, sino que requiere que se escuche, se hable, se comprenda y se considere todo. Se llega al consenso a través de un proceso que lleva a todos a apoyar una decisión. El consenso es un acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos.

Cuando se habla de consenso se refiere a la toma de decisiones en común acuerdo por parte de todos los miembros de un grupo y no por la mayoría o por una representatividad. Lo que caracteriza al consenso es el proceso por el que el grupo ha de pasar para llegar a un acuerdo. El punto de partida, el método y los resultados son muy diferentes de los métodos de votación por mayoría.

El consenso se fundamenta en la creencia de que cada persona posee parte de la

⁴¹ Butler, Lawrence. **En conflicto y consenso**. Pág. 10



verdad y que nadie la posee por completo. También se fundamenta en el respeto a todas las personas que toman parte en la decisión que se está llevando a cabo.

En la práctica del consenso el grupo se capacita para aprovechar las ideas de todos sus miembros y se llega normalmente a decisiones de mayor calidad porque se combinan las ideas de todos los miembros. Las decisiones que se toman por consenso pueden ser mejores que las que se toman por votación y, como el consenso favorece la aceptación, es más probable que la gente implemente las decisiones que acepta.

Todos los participantes aportan ideas y animan a que se utilicen los recursos y opiniones de los demás. Lo diferente se toma como algo positivo y no como un obstáculo. De modo que al final todos toman parte de la decisión.

El consenso exige más tiempo y habilidad por parte de los miembros, pero cuenta con muchos recursos para llegar a tomar una decisión y comprometerse con ella. Los participantes pueden aceptar una decisión aunque no estén de acuerdo, pero reconocen que responde a las necesidades del grupo y permiten que el grupo siga adelante con ella y la apoyan.

a) Diferencia entre consenso y votación: La votación es un medio por el que, entre varias alternativas, se elige una. El consenso, por otra parte, es un proceso de síntesis de diversos elementos. La votación es un modelo en el que o se gana o se pierde, en el que la gente, con frecuencia, se fija más en el número de votos que en el asunto

como tal. La votación no tiene en cuenta los sentimientos ni las necesidades de las personas. En esencia, es un método de toma de decisiones en el que lo que cuenta es la cantidad y no la calidad. Con el consenso la gente puede y debe superar las dificultades y llegar a posturas satisfactorias. Ninguna idea se pierde, sino que se valoran los aportes de cada persona como parte de la solución.

b) Ventajas del consenso: El consenso como medio para la toma de decisiones presenta las siguientes ventajas:

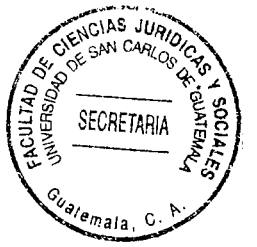
- Recoge las experiencias de toda la organización: Es un medio de recoger el conocimiento colectivo del grupo para llegar a la decisión que sea más favorable y posible.
- Promueve las relaciones interpersonales: El consenso requiere tiempo y esfuerzo, comunicación sincera y voluntad de confiar en las demás. Trabajando juntos para clarificar ideas y propuestas, los miembros fomentan la confianza mutua y la capacidad de comunicación. Al potenciar el liderazgo compartido y la participación, los miembros de un grupo están en disposición de llegar a la mejor decisión.
- Permite alcanzar el bien común: El elemento clave para que el consenso funcione bien es un compromiso por parte de cada individuo de aceptar lo que sea de mayor interés para el grupo. Esto lleva a considerar otros intereses más allá de los propios.

- Los acuerdos por consenso se ponen en práctica con más facilidad: Los acuerdos por consenso tienen fuerza de ejecución en sí mismos ya que el consenso significa que cada miembro ha dado su consentimiento para que el acuerdo adquiriera vigencia, y el no seguirlo pone en peligro el sentido de pertenencia al grupo.

c) Etapas del consenso: En la autogestión el proceso de decisiones por consenso, por lo general, pasa por tres etapas:

- Etapa de dialogo: Es aquella en la que se reúne el grupo para tratar ampliamente un tema. Se comparten con libertad pensamientos, opiniones, sentimientos, ideas y se reacciona ante los aportes de las demás. Esto es esencial en el consenso.
- Etapa de las propuestas: En esta etapa el grupo busca aspectos de común entendimiento y acuerdo y los pone por escrito.
- Etapa de modificación: Es el momento en el que la propuesta a la que se ha llegado como síntesis de los aportes de todos se pone a prueba y se modifica para que responda a las necesidades del grupo.

Cuando todos los participantes dan su consentimiento para que la propuesta se lleve adelante, entonces se ha llegado al consenso.





CAPÍTULO IV

4. Importancia de la autogestión en las comunidades rurales de Guatemala

En los últimos años, el número de proyectos rurales con participación comunitaria ha tenido un incremento notable debido a su compromiso de mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y el carácter participativo de tales proyectos. No obstante, en la práctica su implementación resulta difícil dado que muchas veces engloban diferentes sectores y actores que deben colaborar y coordinar esfuerzos de manera eficaz para obtener buenos resultados.

La participación en la práctica aún tiende a ser muy rudimentaria debido a las restricciones imperantes en la educación, capacidad técnica, recursos económicos y las relaciones de poder tradicionales en ámbitos rurales. A pesar de ello, el grado de participación se ha incrementado con el tiempo.

Los proyectos de autogestión generan beneficios y contribuyen significativamente al desarrollo institucional. La sostenibilidad financiera de los proyectos puede ser poco sólida y se necesita trabajar más intensamente en pro de la descentralización para asegurar que tanto el gobierno local como el municipal reciban fondos presupuestarios adecuados o tengan la facultad de recaudar ingresos.

La autogestión implica la atribución del poder de decisión a comunidades y residentes

en el diseño de iniciativas destinadas a mejorar los niveles de vida, así como la asignación de recursos para lograr los objetivos acordados.

En la ejecución de los proyectos, las comunidades rurales implicadas operan en colaboración con organizaciones de apoyo y proveedores de servicios sensibles a las demandas existentes, entre los que se incluyen autoridades locales, organizaciones no gubernamentales, contratistas del sector privado y organismos regionales y estatales.

Los proyectos de autogestión administrativa permiten ofrecer servicios de infraestructura a pequeña escala, una organización financiera más eficaz e iniciativas de administración de los recursos naturales, potenciando la situación de los grupos de población más desfavorecidos, incrementando los niveles de democracia y responsabilidad en la gestión social e impulsando la cobertura y garantías sociales de los elementos más deprimidos de la comunidad rural.

Los proyectos de desarrollo rural de autogestión en las comunidades son una herramienta para aliviar la pobreza de las zonas rurales. El ámbito de actuación y alcance de los proyectos de desarrollo de autogestión pueden variar considerablemente. Mientras que unos se pueden concentrar en la construcción de infraestructuras sociales, tales como escuelas, clínicas, centros comunitarios, instalaciones de agua potable y alcantarillado, carreteras, puentes y muelles, otros pueden destinar sus esfuerzos a impulsar iniciativas para la generación de ingresos y el estímulo a la producción, apoyando a agricultores y pequeños empresarios. Otros



proyectos pueden asistir a la comunidad y a las autoridades municipales en la gestión de recursos naturales o bien en la capacitación de las autoridades municipales para la planificación, puesta en marcha y mantenimiento de servicios públicos básicos. Los proyectos pueden combinar varios de estos enfoques, en una modalidad de ejecución multisectorial integrada.

4.1. El esfuerzo comunitario para responder y buscar soluciones a las necesidades o intereses de la población

La adopción de una perspectiva de participación comunitaria en las iniciativas de desarrollo local desempeña un papel esencial para los planificadores sociales, tanto en forma teórica como en la práctica. Los proyectos en los que participa la comunidad como elemento autogestionante tienen más posibilidades de obtener una amplia adhesión y una alta sostenibilidad a largo plazo que las iniciativas propuestas e impuestas a la comunidad por expertos externos. Por ejemplo, es más probable que los miembros de una comunidad se ofrezcan a participar de forma voluntaria en la edificación de una escuela deseada por ellos que en la construcción de algún edificio encargado por un agente externo. Un proceso de planificación y consulta abierto permite una mayor transparencia y el reforzamiento de los niveles de gestión democrática.

La conversión de los beneficiarios de objetos pasivos dentro de la planificación del proyecto de desarrollo a participantes activos garantiza la manifestación de las



capacidades latentes que hay dentro de la comunidad. Al enseñar a las comunidades a negociar de forma eficaz con instancias externas, tanto privadas como públicas, y capacitándolas para la elaboración de estudios de viabilidad y en la búsqueda de soluciones financieras adecuadas, se les habilita para convertirse en agentes autónomos de cambio.

El nivel de participación depende fundamentalmente de la distribución de las competencias entre la comunidad rural y las partes externas involucradas. La cuestión principal consiste en identificar los factores que determinan el nivel de participación. En términos técnicos la respuesta dependerá en gran medida de la complejidad del proyecto y de la capacidad de los miembros de la comunidad.

En muchos casos, los proyectos de desarrollo comunitario ya se trate de construcción de viviendas, rehabilitación de zonas residenciales pobres o iniciativas de desarrollo rural, se realizan en un marco de competencia y colisión de intereses entre la comunidad, la administración pública y las organizaciones internacionales de desarrollo. La manera en que se resuelva dicho conflicto de intereses determinará la forma y el nivel de participación resultante en cada proyecto específico de desarrollo comunitario según vaya evolucionando.

A fin de mejorar la planificación y ejecución de los proyectos, resulta necesario prestar una mayor atención a la estructura social, los incentivos y los contratos de tipo social. La solución no puede consistir simplemente en defender o imponer la participación



comunitaria. Los factores que sustentan los intereses en materia de política nacional deben ser tenidos en consideración y expresarse claramente en la fase de planificación del proyecto. De lo contrario, las reivindicaciones en favor de una mayor participación de la comunidad se verán socavadas y manipuladas.

La participación comunitaria en el área rural al llevar a cabo un proyecto de autogestión debe tomar en cuenta los siguientes factores:

Primer factor: El factor principal es determinar en qué medida se va a actuar sobre la comunidad para que el mayor número posible de la población sea integrado en el proceso.

Segundo factor: Consiste en evaluar cómo reconciliar las diferencias de opinión y pareceres que surjan dentro de la comunidad, la forma especial que utiliza la autogestión es el consenso.

Tercer factor: Otro factor fundamental son las estructuras y mecanismos que están involucrados en la ejecución del proyecto. La comunidad debe comunicarse de forma regular con un conjunto de agentes externos, entidades donantes, personas que ocupan cargos de elección popular, instituciones de apoyo y proveedores de servicios técnicos. Asimismo, tendrá que movilizar a su población y recursos financieros y deberá contar con capacidad para planificar, ejecutar y resolver las divergencias.



4.2. Elementos de la autogestión en las comunidades rurales

Los elementos primordiales para que un proyecto de desarrollo comunitario sea exitoso en el área rural son los siguientes:

a) La intervención de la comunidad rural: En los proyectos de autogestión administrativa que se ejecutan en el área rural se debe permitir la intervención de las comunidades en la elaboración de los planes y la asignación de recursos, también se les debe proporcionar formación y estímulo para que en el futuro puedan actuar de forma independiente.

Se les debe capacitar para el desarrollo de propuestas, la elaboración de presupuestos, la captación de fondos y la negociación e interrelación con los representantes de las instancias oficiales. A los integrantes de las comunidades del área rural que participen activamente en proyectos autogestionantes, se les debe formar para convertirlos en agentes autónomos de cambio.

b) Sostenibilidad: En la autogestión utilizada en las comunidades rurales la sostenibilidad adquiere un papel esencial en el éxito y la permanencia de la actuación.

Para lograrla se requieren los siguientes elementos:

- Primer elemento: En primer lugar, para que la intervención obtenga una



sostenibilidad mínima, debe originarse por una demanda genuina de los integrantes de la comunidad, a partir de las prioridades definidas por ellos mismos, nunca con base en unos planteamientos concebidos por un planificador social ajeno a la comunidad. Con el fin de apoyar dicha estrategia basada en la demanda de la comunidad implicada, los actores externos deben desarrollar un conjunto de directrices que delimiten claramente su participación, así como asistir a los grupos comunitarios en la toma equilibrada de decisiones mediante la adecuada comparación de costos y beneficios.

- Segundo elemento: En segundo lugar, se debe movilizar a la comunidad para que actúe en defensa de sus intereses. El grado de capacidad organizativa desempeña un papel fundamental. Cuanto mayor sea su capacidad para interrelacionarse con otros actores externos, reunir recursos financieros y laborales, difundir información en el ámbito interno, asignar sus limitados recursos a la consecución de objetivos comunes y solventar las dificultades asociadas al proyecto de forma rápida y equitativa, más probabilidades tendrá el proyecto de lograr los objetivos propuestos.

- Tercer elemento: En tercer lugar, el grado de movilización de los recursos internos es un indicador básico del nivel de sostenibilidad. Lamentablemente, en el área rural guatemalteca lo más habitual es que la comunidad no disponga de medios para realizar importantes contribuciones de dinero en efectivo y que los ingresos fiscales recabados por las autoridades locales sean prácticamente inexistentes,



dependiendo de unas insuficientes o poco fiables transferencias de fondos por parte de la administración central.

- Cuarto elemento: En cuarto lugar, la adecuación social y medioambiental es básica para conseguir una sostenibilidad a largo plazo. Se debe tomar en cuenta que la intensificación de las cosechas o la construcción de obras públicas pueden resultar en una pérdida de fertilidad del suelo, en la contaminación de los nutrientes de los cauces de agua de la zona y en la expansión de las áreas de cultivo, provocando la deforestación y alterando la biodiversidad. En virtud de ello las iniciativas que se pretendan realizar en las comunidades del área rural deben ser respaldadas por una estrategia de adecuación medioambiental.

c) Inclusión social: Las comunidades de las zonas rurales no siempre son homogéneas, ni transparentes o discernibles en todos sus segmentos. Pueden darse diferencias en los siguientes ámbitos: clase social, género, raza o etnia, religión, vulnerabilidad por ser indigencia, viejo, sufrir de alguna discapacidad física o mental o de alguna enfermedad.

Las comunidades rurales son susceptibles de presentar una estructura muy estratificada. Muy a menudo, las clases con mayor nivel de formación y poder adquisitivo, propietarias de tierras o comerciantes, tienden a dominar las interacciones con los actores externos. Puede ocurrir que las prioridades que presentan éstos no coincidan con las de otros subgrupos. Igualmente, los hombres suelen dominar las



discusiones públicas y tienden a no reconocer ni respetar los asuntos específicos ni las opiniones de la mujer. Además, existe el riesgo de que determinados grupos vulnerables y marginales de la comunidad rural permanezcan prácticamente invisibles y no sean tenidos en cuenta dentro de la planificación comunitaria tradicional o en las estructuras de gestión, dada la discriminación y el distanciamiento social al que se ven sometidos.

Con el fin de garantizar un óptimo resultado de los proyectos de autogestión comunitaria, hay que asegurarse de consultar y escuchar la opinión de todos los subgrupos que integran la comunidad. Por lo tanto, se precisa un esfuerzo especial para consultar con las mujeres y poder así recolectar sus opiniones y requerimientos.

Teniendo en consideración la desigual en la distribución de la estructura de poder, es probable que la búsqueda de puntos de acuerdo no esté exenta de dificultades. Los actores externos deben estar dispuestos a actuar simultáneamente tanto con los subgrupos vulnerables como con el grueso de la comunidad, siempre con vistas a desarrollar la capacidad de gestión y la confianza de los grupos excluidos y de promover el establecimiento progresivo de puentes entre todos los subgrupos.

d) Medio político e institucional de capacitación: La coordinación de los esfuerzos entre los niveles de economía local, son esenciales para la consecución de los objetivos. La influencia adversa de los factores externos puede limitar o anular el efecto positivo de las actuaciones al nivel comunitario y, perjudicar gravemente la

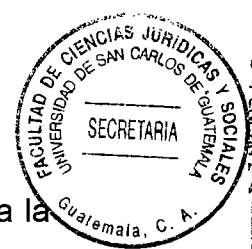


viabilidad financiera. Para la creación de una estrategia de capacitación y de un marco institucional propicio se precisan cuatro elementos esenciales:

En primer lugar, las autoridades nacionales y regionales deben contar con una estrategia de desarrollo de zonas rurales pobres y haberse comprometido a su cumplimiento. Sin una estrategia o un plan para la promoción del crecimiento económico equitativo en las áreas rurales, todo esfuerzo invertido será esporádico y discontinuo.

En segundo lugar, un proceso eficaz de descentralización contribuirá al éxito de los proyectos. Las instancias municipales, a nivel local, están más capacitadas que la administración central para la tarea de destinar recursos públicos dentro de la comunidad y en la asunción de responsabilidades a largo plazo sobre las actividades operacionales y de mantenimiento en curso. Ahora bien, dichas instancias deben contar con la autoridad o las competencias para la planificación y suministro de los servicios, así como con los medios técnicos y económicos adecuados para hacer realidad los compromisos inherentes a dichas atribuciones.

En tercer lugar, las políticas económicas que favorecen las áreas rurales, particularmente en lo referente a las inversiones en infraestructura, agricultura, desarrollo empresarial y desarrollo económico local, contribuyen a reforzar las actuaciones positivas en materia de autogestión.



En cuarto lugar, la capacidad de las instituciones de apoyo de las zonas rurales a la hora de ofrecer servicios de forma eficaz y a un costo razonable, así como su coordinación mutua, es fundamental para la mejora de la productividad rural. Si dichas instituciones no son capaces de ofrecer servicios adecuados, los esfuerzos de la comunidad local pueden resultar en vano. Las instancias gubernamentales deben responder de forma más ágil y eficaz a las necesidades de las comunidades, difundir mejor la información y coordinar con mayor efectividad sus actividades con otras entidades de apoyo.

e) Entorno propicio: La labor de desarrollo comunitario rural no se desempeña en un vacío, sino que está circundada por numerosas líneas de actuación e instituciones externas, tanto en el plano económico como político, los cuales pueden influir en los resultados logrados por los proyectos e iniciativas locales: un mayor grado de estabilidad macroeconómica, una política equitativa de inversiones en infraestructuras rurales y servicios sociales adecuados en el ámbito rural.

La eficacia de las instancias públicas encargadas de la prestación de servicios en las zonas rurales incrementan las posibilidades de éxito de las iniciativas de desarrollo comunitario rural. Desgraciadamente, las políticas externas en los países en desarrollo discriminan con demasiada frecuencia las áreas rurales, y los organismos responsables de suministrar servicios básicos a las zonas rurales tienen escasa presencia o brillan por su ausencia en estas áreas. Como consecuencia, los proyectos comunitarios de desarrollo rural se implementan habitualmente en un entorno hostil.



Existen tres limitaciones externas fundamentales que deben ser solventadas: 1) el acceso a la formación y la mejora de la capacidad tecnológica; 2) una deficiente coordinación entre las instituciones públicas y privadas encargadas de prestar servicios básicos de apoyo; 3) un nivel de rendimiento o respaldo financiero insuficientes que hacen peligrar la sostenibilidad de las actuaciones a medio o largo plazo, especialmente en lo referente al suministro de bienes públicos. Dos podrían ser las formas de superar estas importantes limitaciones o factores de riesgo. La primera de ellas consiste en tratar de desarrollar la capacidad organizativa de la población local y ejercer presión para conseguir cambios en el ámbito político. En algunos lugares, los campesinos de escasos recursos son incapaces de organizarse de forma eficaz y de hacer oír su voz ante los responsables políticos. Las comunidades rurales con un mayor capital social cuentan con más probabilidades de producir cambios políticos mediante el acceso a una información más precisa, la exigencia a los líderes políticos de una mayor responsabilidad, la obtención de una amplia adhesión respecto a las reformas estratégicas y operativas específicas que beneficien a su comunidad y, por último, la supervisión de la ejecución de las iniciativas. La segunda forma es la búsqueda de soluciones sucesivas pero integradas con el respaldo de entidades donantes. Los donantes involucrados en proyectos rurales de desarrollo comunitario deben esforzarse por mejorar la capacitación técnica e institucional de los organismos centrales y locales encargados de prestar servicios a las zonas rurales. Las instancias municipales deben contar con la capacidad para elaborar y ejecutar programas de inversión, y mejorar sus prácticas de planificación y recaudación de impuestos. Los organismos centrales y regionales, por su parte, han de mejorar su capacidad en la



construcción de carreteras, la contratación de personal para las escuelas y centros de salud, el suministro de agua potable, etc. La participación de los beneficiarios en los proyectos es necesaria, pero no suficiente para garantizar la sostenibilidad y efectividad de los mismos.

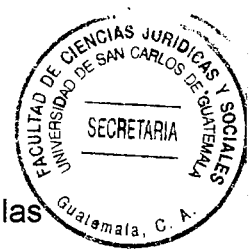
A fin de incrementar la sostenibilidad financiera a medio y largo plazo de las actuaciones en el terreno de desarrollo rural, es imprescindible que las diferentes partes involucradas cumplan con su función. Las autoridades municipales deben ampliar sus ingresos fiscales para asegurar la disponibilidad de financiamiento local. La administración central debe transferir fondos suficientes y con regularidad a las instancias municipales de forma tal de poder cumplir con el objetivo de sostenibilidad.

4.3. La autogestión como capacidad organizativa de los actores sociales en el área rural

La autogestión como capacidad organizativa de los actores sociales “privilegia un proceso global, vincula las prácticas de gestión impulsadas desde la sociedad civil, entre ellas y con ellas las que se realizan en el ámbito del Estado”.⁴²

Para considerar la autogestión como capacidad organizativa de los actores sociales, se debe contar con un componente fundamental el cual es, la participación social, es decir, “la intervención real de la población organizada en la deliberación, toma de

⁴² López Rivera, Oscar A. **El desarrollo comunitario y la capacidad de autogestión social.** pág. 19



decisiones y movilización de recursos, todo esto en relación a la atención de las necesidades sociales de la población”⁴³.

Para Norberto Bobbio y Matteucci la autogestión es una forma de organización, definiéndola como “la forma de organización de las actividades sociales, tanto de tipo productivo, de servicios como administrativas, en las que las decisiones respecto de su condición son tomadas directamente por los que participan en las mismas. Esta forma trae aparejada una transformación de la estructura de las actividades, de manera que todos puedan decidir con conocimiento de causa gracias a su experiencia directa en los problemas. La autogestión también significa la superación de las diferencias entre quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan y la superación de la intervención de presiones ajenas a la colectividad en la definición del proceso decisional.”⁴⁴

La autogestión implica la capacidad de las organizaciones comunitarias para reproducirse socialmente. Lo cual desarrolla la sostenibilidad organizativa, vista desde el ámbito político social, al vincular las relaciones con el ejercicio del poder y la participación social, así como las formas y la sostenibilidad del funcionamiento organizativo, y desde el ámbito económico necesario para poder sostener las actividades o proyectos, darles continuidad, hacerlos crecer y desarrollarlos.

⁴³ **Ibíd.**

⁴⁴ Bobbio N. y Matteucci N. **Diccionario de política.** Pág. 4



4.4. Instancias de poder local en el área rural

La estructura del poder local en las comunidades rurales es bastante compleja, por la gama de actores, y los intereses involucrados. Algunas de las instancias del poder local en el interior del país son las siguientes:

a) Las sesiones comunales: Funcionan como foro de discusión y toma de decisiones dentro de las aldeas, cantones y parajes, “en ellas se llevan a cabo acuerdos sobre situaciones que se relacionan con los intereses de la comunidad. Incluyen la elección de autoridades locales, aprobación de proyectos comunitarios y resolución de conflictos que afectan a la mayoría de la población”.⁴⁵

b) Los consejos de ancianos: Se encuentran conformados por un grupo de personas cuya característica esencial es poseer mayor edad en la comunidad, en el área rural también son llamados principales.

“Su interés se centra en mantener la integralidad de la cultura comunitaria, mediante las costumbres, creencias, idioma, justicia y ética local”.⁴⁶ En los consejos de ancianos los planteamientos no son decisivos, pero si son muy tomadas en cuenta sobre todo cuando se discuten temas globales de interés comunitario.

c) Los líderes comunitarios: Son representantes de diversos sectores internos en

⁴⁵ Elías Gramajo, Silvel. *Autogestión comunitaria en recursos naturales*. Pág. 71

⁴⁶ *Ibíd.*, pág. 72



las comunidades, los líderes comunitarios son especialmente los pobladores de mayor instrucción, mejores ingresos, o con una mayor incidencia en la población.

d) Alcaldías auxiliares: Esta figura enlaza los intereses comunitarios con las instituciones del Estado, si bien el Código Municipal expresa que deben ser nombrados por el Alcalde, en la práctica se eligen en eventos en los que participa el pleno de la comunidad.

Las modalidades de gobierno local establecidas en las comunidades rurales deben constituir la base para el desarrollo autogestionario, en donde los pobladores sean los propios protagonistas.

Si bien es cierto que en la mayoría de los casos los sistemas de poder en el área rural son centralizados y autoritarios, es necesario realizar esfuerzos desde el interior de la comunidad para democratizar los gobiernos locales y mejorar su funcionamiento.

4.5. La descentralización como herramienta básica en la autogestión

La descentralización es un proceso en marcha en el mundo y en América Latina, nace como consecuencia de la creciente actividad del estado frente a problemas específicos locales.

Se toma como punto de partida que, la cercanía de los centros de decisión y los

gobernantes a la comunidad que dirigen estimula una mayor preocupación por asumir decisiones que respondan al bien común y prestar mejores servicios a la comunidad.

Para que este objetivo ideal se cumpla es necesario el desarrollo de las instituciones a través de las cuales se establece la relación entre los líderes y los miembros de la colectividad. El desarrollo institucional implica el diseño de reglas y procedimientos que faciliten las interacciones positivas entre los actores, la definición de procesos viables y la puesta en marcha de acciones eficaces. La visión conjunta de estos elementos genera el vínculo entre gobernabilidad y descentralización, como pieza clave en el fortalecimiento de las instituciones.

“La descentralización es un sistema o técnica de organización de la administración pública que implica la distribución de las competencias públicas entre múltiples entidades administrativas independientes del poder central que adquieren personalidad jurídica propia y que asumen un ámbito de competencia territorial o funcional exclusiva”⁴⁷.

La descentralización presenta las siguientes ventajas:

- Genera mayor capacidad de respuesta a las necesidades locales.
- Conlleva que la toma de decisiones sea más rápida.
- Ayuda en el desarrollo y capacitación de los miembros de la administración pública.
- Los miembros de la administración tienen mayor iniciativa individual.

⁴⁷ Maryorie, Carlos. **Descentralización**. Pág. 1



La descentralización es un proceso de largo plazo y una forma democrática de organizar un país. A través de la descentralización los miembros de las comunidades pueden elegir su propio plan de desarrollo, priorizando sus necesidades, lo cual es básico para llevar a cabo la autogestión.

La descentralización busca hacer frente a los problemas y sus consecuencias generados por la centralización. Es integral porque abarca e interrelaciona a todo el territorio nacional e involucra a la actividad estatal y a la actividad privada en sus diversas modalidades. Se caracteriza porque es participativa, y para llevarla a cabo se requiere que individual o colectivamente participen la mayor cantidad de personas posible, es gradual, porque a los gobiernos locales se les deben asignar competencias y transferir recursos del gobierno central en forma progresiva y ordenada.

La descentralización no significa necesariamente una vía política local cualitativamente más democrática, sino a la existencia de limitaciones que remiten a las condiciones sociales y económicas y, a la vida política local de cada lugar. “Descentralizar puede significar el fortalecimiento de lo local en lo institucional o el rol de contención y de descarga de la crisis hacia abajo donde a algunas ciudades se les asigna la gestión de las consecuencias sociales de las decisiones económicas del gobierno central, transformándolo en receptor directo de la protesta ciudadana, enfrentando sus efectos.”⁴⁸.

⁴⁸ Spinelli, Graciela Hilda. **La descentralización y la participación ciudadana en la gestión local.** Pág. 3

CAPÍTULO V



5. Ejemplos de autogestión administrativa

En Guatemala, como en otras partes del mundo se han desarrollado proyectos que tienen como base la autogestión y que cuentan con la participación de los integrantes de las comunidades beneficiadas, a través de los cuales se han logrado beneficios significativos para los integrantes de las diversas comunidades participantes.

5.1. Guatemala

En Guatemala, la autogestión ha sido llevada a la práctica en varias oportunidades especialmente en las comunidades del área rural las cuales se caracterizan principalmente por ser de escasos recursos. Aunque ha tenido excelentes resultados es importante señalar que aún existen muchos aspectos que se deben mejorar si se quiere obtener un mayor beneficio.

A continuación se presentan algunos ejemplos de proyectos de autogestión administrativa que han sido llevados a cabo con gran éxito en el área rural de Guatemala:

a) Tonicapán: En Tonicapán la autogestión ha sido un elemento decisivo de la sostenibilidad. Utilizando como base dicho sistema varias comunidades que integran



este departamento han demostrado que son capaces de manejar y conservar sus recursos naturales de forma racional y equitativa.

Los proyectos autogestionarios en dicho departamento se han referido principalmente a la conservación de un medio ambiente sano, capacitando a la población para cuidar sus recursos naturales y enseñándoles el derecho que todos los miembros de sus comunidades tienen a disfrutar de un medio ambiente limpio y sano, así como la forma en que ello contribuye a su salud, para ello se ha contado con la participación de las comunidades organizadas en los planos económico, social, político y cultural. Además el gobierno local ha sido la instancia más efectiva para velar por el uso adecuado de los recursos naturales vinculando directamente los objetivos de desarrollo y conservación a nivel local.

Este tipo de proyectos facultan a las comunidades para que protejan su medio ambiente, otorgándoles mayor control sobre su destino, ya que garantizan, el acceso a los recursos y una participación equitativa en su manejo, el derecho a intervenir en las decisiones, la educación y la capacitación. Así mismo ofrecen a las comunidades la posibilidad de satisfacer sus necesidades de forma sostenible.

b) Poptún, Dolores, San Luis y Sayaxché: El proyecto llevado a cabo en el año dos mil en dichos municipios del departamento de Petén fue denominado "proyecto de fortalecimiento forestal comunitario".



El fin del proyecto consistía en fortalecer a las comunidades participantes y establecer proyectos de desarrollo forestal, así mismo se pretendía que el proyecto fuera tomado como ejemplo para otras comunidades aledañas.

El proyecto en su fase de ejecución contó con la participación del Instituto Nacional de Bosques como entidad ejecutora y con la participación de comités locales organizados y organizaciones no gubernamentales.

En este caso se logró capacitar a la población para llevar a cabo un manejo forestal sostenible, además personas expertas realizaron estudios de capacidad de uso de la tierra y capacitaron a la población en el manejo del suelo. Se contó con el apoyo de la mayoría de la población quienes participaron activamente en el proyecto, siendo debidamente capacitados por personal del Instituto Nacional de Bosques.

c) San Pedro Carchá: En la comunidad de San Pedro Carchá ubicada en el departamento de Alta Verapaz, la autogestión se ha visto manifestada en el área educativa, a través de la creación de centros educativos que permiten a los miembros de la comunidad desarrollarse en esta área, otorgándoles la posibilidad a los miembros de la comunidad contar con un sistema educativo que les permita desarrollarse integralmente.

Los proyectos fueron elaborados con la participación de la comunidad organizada, quienes contribuyeron con la mano de obra necesaria para la construcción de dichos



centros de estudio, así mismo se contó con la participación y apoyo de agentes externos entre ellos organizaciones no gubernamentales e instituciones internacionales de apoyo al desarrollo rural, quienes brindaron capital para edificar las obras, además de contar con la supervisión de las autoridades municipales.

d) Escuintla: El proyecto de autogestión llevado a cabo en comunidades pertenecientes al departamento de Escuintla consistió en la construcción de una escuela de autogestión comunitaria en la aldea Los Lirios, en el municipio de Masagua.

El proyecto contó con la participación de la comunidad así como el apoyo de la administración pública en el control de la ejecución, la comunidad se organizó adecuadamente y aportó su mano de obra para la construcción de dicho establecimiento, y la administración pública brindó los fondos y el control en la ejecución de la obra.

e) Huehuetenango: El proyecto de autogestión se llevó a cabo en el municipio de Aguacatán, y consistió en la creación de varias escuelas de autogestión comunitaria.

En dichos proyectos se contó con la participación activa de los integrantes de la comunidad, con el apoyo de la municipalidad y donantes externos.

En este caso específico se contó con la participación y colaboración del Programa



Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo, el cual se caracteriza por llegar a áreas rurales beneficiando niños pobres y necesitados.

A través de este tipo de proyectos se logra que niños que no asistían antes a la escuela asistan y se eduquen lo cual contribuye a lograr el desarrollo integral de la comunidad.

Estas escuelas se caracterizan por gozar de una adecuada supervisión, ya que se supervisa tanto al maestro como a los alumnos. Otro aspecto positivo es que se reciben capacitaciones por parte de las instituciones responsables de cada escuela. Además se cuenta con la participación de comités educativos, quienes tienen la visión de ayudar a los niños a tener una mejor educación. Estos comités contribuyen a que se trabaje con toda la comunidad educativa, ya que los padres se suman al esfuerzo de los maestros y de los alumnos para lograr un aprendizaje efectivo.

En este caso los beneficios de la autogestión son muy valiosos debido a la participación de los padres de familia, lo cual representa una ayuda eficaz para mejorar las condiciones de las escuelas en muchos sentidos, desde la infraestructura, el cumplimiento de los días de clase y los servicios de apoyo que llegan efectivamente a los niños.

f) San Agustín Acasaguastlán: En el municipio de San Agustín Acasaguastlán del departamento de El Progreso se han implementado proyectos de autogestión



enfocados al área educativa, a través de la implementación de dichos proyectos se ha logrado la construcción y mejoramiento de centros educativos, lo cual permite el desarrollo de la población de la localidad.

Además se ha logrado que los padres, maestros y en general todos los miembros de la comunidad se involucren activamente en la mejora de la educación en la comunidad.

5.3. Otros países

a) República Dominicana: En República Dominicana se realizó un proyecto hidroeléctrico a través de la autogestión administrativa en ciertas comunidades del país. Los objetivos del proyecto consistían en mejorar la calidad de vida de los vecinos de la zona, preservar el medio ambiente y llegar a través de la realización del proyecto a producir energía limpia con el objeto de utilizarla en mejorar los servicios de educación y salud.

El proyecto se convirtió en una realidad a través de la capacitación que se otorgó a los vecinos enseñándoles a autogestionar y proteger sus propios recursos, a través de ello se logro la sostenibilidad del proyecto.

El proyecto se caracterizó por contar con el apoyo de la administración y la comunidad organizada, así como con el apoyo de Naciones Unidas quien presto su cooperación esencialmente con la realización de estudios previos y la compra de maquinaria.

A través de este ejemplo, se demuestra que la utilización de la autogestión es un medio efectivo para lograr el desarrollo de las comunidades en todos los ámbitos.

b) Venezuela: En Venezuela existen varios ejemplos de autogestión administrativa en las comunidades, en los cuales se puede establecer de forma clara y sencilla como la gente misma asume su rol como sujeto central en la consecución de su desarrollo.

c) Bolivia: En Bolivia existe la Fundación Andina para la Niñez, la cual impulsa proyectos de desarrollo rural utilizando la autogestión comunitaria, promoviendo la sostenibilidad y la participación ciudadana. Esta entidad se encarga de coordinar con distintos actores la planificación, ejecución y supervisión de proyectos en las comunidades más desfavorecidas de Bolivia.

Dicha fundación se basa en la idea de ayudar a las comunidades pobres de su país e identificar junto a ellas los problemas que las aquejan planteando soluciones con el objeto de alcanzar un mejor nivel de vida para todos sus moradores.

Las metas al realizar un proyecto de autogestión consisten según la fundación en que toda la comunidad se involucre con el proyecto, de manera que posean una visión de desarrollo, maximicen sus recursos y lleguen a ser autosuficientes, siempre cuidando los valores culturales ancestrales.

Una vez que el proyecto ha sido realizado la fundación deja de trabajar con las

comunidades en las cuales sus necesidades básicas hayan sido cubiertas a través de los proyectos y que sean capaces para seguir gestionando su desarrollo por si mismas.

d) Ecuador: En Ecuador la autogestión ha sido utilizada para superar la pobreza y como un medio para promover la participación ciudadana.

A través de los proyectos de autogestión llevados a cabo en Ecuador se ha tratado de crear en las comunidades conciencia sobre sus responsabilidades y obligaciones, de implantar la equidad en el ámbito familiar, social, económico y político, de promover el respeto a los derechos humanos, de obtener un desarrollo sustentable y un desarrollo sostenible.

La autogestión en Ecuador se ha orientado a desarrollar habilidades para llevar a cabo programas comunitarios encaminados a la construcción de obras físicas y el desarrollo de proyectos productivos.

Estas acciones han servido como punto de partida para ir generando en las personas un proceso de construcción de otras capacidades que les permiten ir adquiriendo niveles cada vez mayores de poder de decisión y de aumento de su alcance e influencia para poder transformar su realidad y para el logro de su desarrollo.

e) Puerto Rico: En Puerto Rico se ha establecido una economía comunitaria



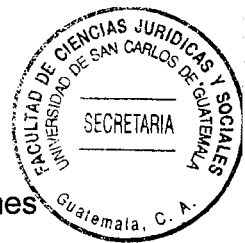
sostenible lo cual ha resultado fundamental para el desarrollo de proyectos de autogestión y campañas que han resultado beneficiosas para el país.

Cuenta con proyectos de autogestión a nivel comunitario, entre ellos proyectos de infraestructura en donde la población participa activamente brindando su mano de obra y conocimientos apoyada siempre por las autoridades encargadas de la administración.

Así mismo cuenta con una serie de programas y proyectos en el área educativa con el objeto de que toda la población alcance su desarrollo integral.

f) Costa Rica: Se promueve la autogestión a través del turismo rural comunitario. De esta manera se busca estimular cambios en las actitudes de los individuos que conduzcan al mejoramiento socioeconómico y ambiental de la sociedad, mediante actividades económicas alternativas. La importancia que la actividad turística ha alcanzado en Costa Rica, ha provocado que se desarrollen diferentes formas de turismo para abarcar una cada vez mayor visitación turística y aumentar los beneficios económicos que genera.

En la autogestión llevada a cabo en Costa Rica a través del turismo la población participa dando soporte a la actividad por medio de su hospitalidad, del trabajo que realizan en pro del medio ambiente y complementándolo con la calidad humana que hace que el éxito turístico del país sea sobresaliente.



Se ha desencadenado un proceso en el que comunidades y organizaciones costarricenses han tomado la delantera, buscando desarrollar un turismo que beneficie directamente a la población local. Surge así el turismo rural comunitario como una alternativa viable para mejorar la calidad de vida en las comunidades rurales del país.

El Turismo Rural Comunitario es una actividad que promueve la autogestión y el desarrollo sostenible.

g) El Salvador: El Salvador cuenta con programas de transporte realizados utilizando la autogestión facilitando el acceso físico a escuelas, centros de salud y a otros servicios.

En algunos casos la comunidad puede participar aportando mano de obra durante la ejecución así como en obras de mantenimiento, y en otros casos la comunidad es únicamente el receptor del proyecto.

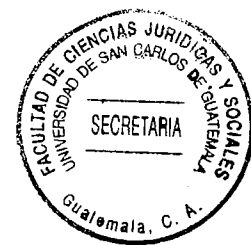
h) México: En las áreas rurales de México se han implementado planes, programas y proyectos utilizando la autogestión administrativa caracterizándose especialmente por la cooperación técnica otorgada a las organizaciones de individuos por organizaciones no gubernamentales. Los grupos organizados son los encargados directamente de identificar, diseñar e implementar los proyectos. México es un ejemplo claro de pequeños proyectos diseñados, administrados y evaluados directamente por los grupos beneficiarios.



i) Nicaragua: Nicaragua también aplica la autogestión en varios proyectos de desarrollo rural comunitario, se toma en cuenta la opinión de la población en la toma de decisiones que le atañen por ser importantes para su entorno.

En Nicaragua existen programas de desarrollo de las municipalidades rurales. Siendo una metodología que involucra, dentro de los actores más importantes en la planificación a los líderes y representantes de las comunidades asegurándose así que estos participen en la toma de decisiones de cuestiones que afectan a los integrantes de su organización.

j) Panamá: Cuenta con programas de desarrollo comunitario especialmente en las áreas rurales en los cuales se incluye la participación de las comunidades, especialmente de los grupos más vulnerables. La población organizada participa activamente en dichos programas, además cuenta con un sistema de organización adecuado para llevarlos a cabo, además de beneficiarse con los resultados obtenidos.





CONCLUSIONES

1. En la actualidad el desarrollo de la autogestión encuentra ciertos obstáculos debido a que no existen organizaciones comunales que ejerzan una representación legítima y actúen en defensa de sus intereses, esto se debe a que la participación y organización comunitaria se promueve desde el nivel central sin otorgar protagonismo a los gobiernos locales.
2. Actualmente la intervención del Estado no ha logrado resolver las condiciones sociales imperantes, por lo cual las comunidades rurales del país no han llegado a la modernización que conlleva el capitalismo. La condición del área rural es crítica debido a los escasos recursos económicos y su ineficiente administración, sin olvidar la mala distribución de la riqueza, provocada por la imposición de las prácticas neoliberales.
3. En la actualidad la participación comunitaria en proyectos de desarrollo es escasa, debido a que las autoridades municipales y locales no se ocupan de la capacitación y estímulo de los integrantes de las comunidades rurales que se verán beneficiados con tales proyectos, lo cual genera la falta de movilización de los miembros de la comunidad en defensa de sus propios intereses.
4. Uno de los principales problemas que se presentan en la actualidad consiste en que los proyectos de desarrollo rural comunitario se realizan en un marco de competencia y colisión de intereses entre la comunidad, la administración pública y las



organizaciones internacionales de desarrollo o agentes externos, lo cual genera que existan diferencias de opinión entre los sujetos participantes.

5. La descentralización aún no se ha instaurado en Guatemala como sistema de organización de la administración pública, lo cual genera que no exista una distribución de competencias públicas entre múltiples autoridades administrativas, por lo cual no se atienden debidamente las necesidades locales y la toma de decisiones no se realiza de forma rápida.



RECOMENDACIONES

1. Para que la autogestión funcione es necesaria la organización de la población, para lo cual se requiere llevar a cabo acciones de capacitación y promoción a fin de lograr que los habitantes de las comunidades se reconozcan entre si, se agrupen y aprendan a ejercer el derecho de peticionar a las autoridades en forma orgánica y articulada, lo cual corresponde a las autoridades locales y agentes externos.
2. Para que el Estado logre cambiar las condiciones sociales imperantes en el área rural de Guatemala, es necesario que participe activamente principalmente a través de las autoridades municipales y locales, constituyéndose así en un promotor de desarrollo, permitiendo que la población tenga participación en la administración de recursos siempre bajo la vigilancia del Estado y observadores externos.
3. En el área rural se debe permitir la intervención de las comunidades en la elaboración de planes y asignación de recursos, además se les debe proporcionar formación y estímulo para que se constituyan en agentes autónomos de cambio, lo cual debe realizarse por autoridades municipales, locales y agentes externos, quienes deben procurar a través de medios publicitarios que la población participe.
4. Es necesario reconciliar las diferencias de opinión que existen entre la administración pública, agentes externos y las comunidades participantes, para lo cual las autoridades municipales deben instalar mesas de diálogo con el objeto de lograr la



distribución de competencias, tomando en cuenta la complejidad del proyecto y la capacidad de los miembros de la comunidad beneficiada.

5. Se debe promover la descentralización económica administrativa del país para lograr así un mayor desarrollo, trasladándose así el poder de decisión tanto político como administrativo del Gobierno Central hacia entes que tengan mayor cercanía y relación con la población, ya que las instancias municipales están más capacitadas que la administración central para la tarea de destinar recursos públicos.



BIBLIOGRAFÍA

- ADIZES, Ichak. **Autogestión la práctica yugoslava, el efecto de la descentralización sobre los sistemas de organización.** Ed. Fondo de Cultura Económica México 1977.
- ÁLVAREZ, Nella. **La planificación como instrumento para la toma de decisiones.** Diciembre de 2007. <http://tecnicasdedecision.blogspot.com/2007/12/la-planificacion.html> (15 de junio de 2010). (s.l.i).
- AUROUSSEAU, M. **La distribución de la población: un problema constructivo.** (s.e). (s.l.i.). (s.f).
- ARVON, Henry. **La autogestión.** Ed. Fondo de Cultura Económica. 1982. (s.l.i).
- AMORRORTU, Tomasetta. **Participación y autogestión.** Argentina. 1972. (s.e)
- BOBBIO N. y Matteucci N. **Diccionario de Política.** 1996. (s.e). (s.l.i).
- CABANELLAS, Guillermo. **Diccionario Enciclopédico de Derecho usual.** Ed. Heliasta. Doceava Edición. Argentina. 1979.
- CAPPELENI J. Angel. **Historia del anarquismo.** Venezuela. 1990. (s.e)
- CHIAVENATO, Adalberto. **Administración de recursos humanos.** 2001. (s.l.i). (s.e).
- DONOSO, Sebastián. **Cooperativismo para el desarrollo.** 1988. (s.e.). (s.l.i).
- ELÍAS GRAMAJO, Silvel. **Autogestión Comunitaria de Recursos Naturales.** Ed. Flacso. Guatemala. 1997.
- GÁLVEZ BORELL, Víctor. **Cultura política, gobierno local y descentralización.** Ed. Flacso. El Salvador. 2001.
- LEÓN CEDEÑO, Alejandra. **Guía múltiple de la autogestión.** Ed. Pontificia Universidade Católica de São Paulo. Brasil. 2000
- LÓPEZ RIVERA, Oscar, **Capacidad de autogestión social de las organizaciones comunitarias de Guatemala.** Ed. de la Comunidad Económica Europea. Guatemala. 1997.



LÓPEZ RIVERA, Oscar, **El desarrollo comunitario y la capacidad de autogestión social**. Ed. de la Comunidad Económica Europea. Guatemala. 1997.

MASSARI, Roberto, **Teorías de la autogestión**. Ed. Zero. España. 1977.

MORA VANEGAS. **Autogestión Comunitaria**. 28 de junio de 2007. <http://www.gestiopolis.com/otro/gestion-social-y-comunitaria-en-pro-de-la-poblacion.htm>. (26 de mayo de 2010). (s.e). (s.l.i.).

MARTÍNEZ DÍAZ, Angélica. **Autogestión Comunitaria**. [academic.uprm.edu/...Autogestión Comunitaria.doc](http://academic.uprm.edu/...Autogestion-Comunitaria.doc)-Puerto Rico. (14 de julio de 2010). (s.e).

MOTHÉ, Daniel. **Autogestión y condiciones de trabajo**. Ed. Zero. España. 1979.

OSSORIO, Manuel. **Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales**, Ed. Heliasta. Argentina, 1986.

POITEVIN, René. **Poder local. En Estado, participación popular y democratización**. (s.e). (s.f.) (s.l.i).

ROBLES, Jorge. **Un proyecto de práctica cotidiana**. Estados Unidos. 2000. (s.e).

TAYLOR, P.J. **Geografía Política, Estado Nación y Localidad**. 2000. (s.e). (s.l.i)

VOLIO, Roxana. **La planificación estratégica con perspectiva de género**. (s.e).(s.f). (s.l.i)

Legislación:

Constitución Política de la República de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente. 1986. Guatemala

Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 11-2002. Guatemala

Código Municipal. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 12-2002. Guatemala

Ley General de Descentralización. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 14-2002. Guatemala

Reglamento de la Ley General de Descentralización. Presidente de la República. Acuerdo Gubernativo 312-2002. Guatemala