

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a knight on horseback, a crown at the top, and various symbols including a castle, a lion, and a volcano. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the title is overlaid on the seal.

**LA MICRO-REGIONALIZACIÓN: UNA INICIATIVA DE
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO
MUNICIPAL
(UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA)**

JOSÉ DAVID TASEJO CASTILLO

Guatemala, enero de 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

**LA MICRO-REGIONALIZACIÓN: UNA INICIATIVA DE
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO
MUNICIPAL (UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA)**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a crown and robes, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a horse. The text around the seal reads "ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CÆTERAS ORBIS CONSPICUAT CAROLINA" and "PLUS" and "ULTRA" are written on banners. The word "TESIS" is prominently displayed in the center of the seal.

**TESIS
PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE GUATEMALA**

POR

**JOSÉ DAVID TASEJO CASTILLO AL CONFERÍRSELE EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA
Y EL TÍTULO PROFESIONAL DE SOCIÓLOGO**

Guatemala, enero de 2013



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

RECTOR MAGNÍFICO

Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios

SECRETARIO GENERAL

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

DIRECTORA: Licda. Geidy Magali De Mata Medrano
VOCAL I: Licda. Mayra del Rosario Villatoro
VOCAL II: Lic. Juan Carlos Guzmán Morán
VOCAL III: Lic. Jorge Luis Zamora
VOCAL IV: Br. Meylin Valeria Montúfar
VOCAL V: Br. Román Castellanos Caal
SECRETARIO: Lic. Marvin Norberto Morán Corzo

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE CONOCIMIENTOS

EXAMINADOR: Licenciado Aroldo Gamaliel Camposeco Montejo
EXAMINADOR: Licenciado Favio Hernández
EXAMINADOR: Licenciado Francisco Ernesto Rodas
EXAMINADOR: Licenciado Juan Fernando Molina Meza
EXAMINADOR: Doctor César Augusto Agreda Godínez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMÉN PÚBLICO DE TESIS

DIRECTORA: Licenciada Geidy Magali De Mata Medrano
SECRETARIO: Licenciado Marvin Norberto Morán Corzo
EXAMINADOR: Licenciado Francisco Ernesto Rodas
EXAMINADOR: Licenciado Edgar Roberto Jiménez Ayala
EXAMINADOR: Licenciado José Efraín Pérez Xicará

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Escuela de Ciencia Política

Edificio M-5, Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

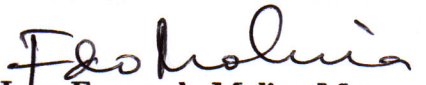
**ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala cinco de noviembre del año
dos mil tres.

ASUNTO: El (la) estudiante **José David Tasejo Castillo**, carnet
No. **86-16548**, inicia trámite para la realización de su
Examen de Tesis.

Se admite para su trámite el memorial correspondiente y se dan por acompañados los documentos mencionados. Se traslada al (a la) Coordinador (a) de la Carrera de Sociología, Licda. Eugenia Castellanos de Ponciano, para que considere la aceptación del tema de tesis planteado y el nombramiento del (de la) Asesor (a) de tesis. El resto de lo solicitado téngase presente para su oportunidad.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. **Juan Fernando Molina Meza**
Director Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente

c.c. archivos
1/ seb-tesis



Universidad de San Carlos
de Guatemala



Escuela de Ciencia Política

Edificio M-5, Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala,
07 de noviembre del 2003

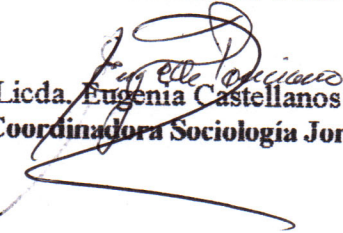
Lic. Juan Fernando Molina Meza
Director Escuela de Ciencia Política
Su despacho

Estimado Licenciado Molina:

Por medio de la presente me permito informarle que, verificados los registros de tesis de la Escuela, el tema: **“La Micro-regionalización: Una Iniciativa de Organización Comunitaria para el Desarrollo Municipal (un enfoque desde la cultura)”**, propuesto por el (la) estudiante **José David Tasejo Castillo**, Carnet No. **86-16548**, puede autorizarse dado que el mismo no tiene antecedentes previos en nuestra Unidad Académica, así como al Lic. Jorge García Sapón para que asesore dicha tesis.

Sin otro particular, me suscribo cordialmente.

Atentamente,
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licda. Eugenia Castellanos de Ponciano
Coordinadora Sociología Jornada Matutina

c.c. archivo
2/seb



Universidad de San Carlos
de Guatemala



Escuela de Ciencia Política

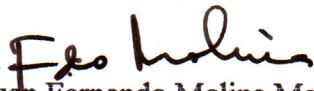
Edificio M-5, Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA:** Guatemala, dos de febrero del dos mil cuatro.

ASUNTO: El (la) estudiante **José David Tasejo Castillo**
carnet No. **86-16548**, continúa trámite para la realización
de su Examen de Tesis.

Habiéndose aceptado el Tema de Tesis propuesto, por parte del (de la) Coordinador (a)
de Carrera Licda. Eugenia Castellanos de Ponciano, pase al Coordinador de
Metodología, Dr. César Augusto Ágreda Godínez, para que se sirva emitir dictamen
correspondiente sobre el Diseño de Tesis.

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Juan Fernando Molina Meza
Director Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente

c.c. Archivos
3/seb



Universidad de San Carlos
de Guatemala



Escuela de Ciencia Política

Edificio M-5, Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala,
04 de febrero del 2004

Lic. Juan Fernando Molina Meza
Director Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

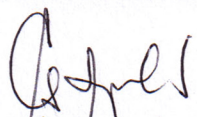
Estimado Licenciado Molina:

Por medio de la presente me dirijo a usted con el objeto de informarle que, tuve a la vista el trabajo de Tesis del (de la) estudiante **José David Tasejo Castillo**, carnet No **86-16548**, titulado: **“La Micro-regionalización: Una iniciativa de Organización para el Desarrollo Comunitario (un Enfoque Desde la Cultura)”**.

El (la) estudiante en referencia hizo las modificaciones y por lo tanto, mi dictamen es favorable para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente,
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”




Dr. César Augusto Agreda Godínez
Coordinador de Metodología

Se envía el expediente
c.c. Archivos
4/seb

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Escuela de Ciencia Política
Edificio M-5, Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, seis de junio del dos mil cinco.

ASUNTO: El (la) estudiante **José David Tasejo Castillo**, con **carnet No. 86-16548**, continúa trámite para la realización de su Examen de Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del Coordinador de Metodología, pase al (a la) Asesor (a) de Tesis, **Lic. Norma Octavio Mendoza Domínguez**, para que brinde la asesoría correspondiente y emita su informe.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Juan Fernando Molina Meza
Director Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente
c.c. Archivos
3/seb



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA
DIRECCIÓN



Licenciada, Geidy Magali De Mata Medrano:

De acuerdo al nombramiento emitido por esta Dirección, con fecha 060605, para efectuar la Asesoría de Tesis correspondiente al estudiante José David Tasejo Castillo, de la Carrera de Sociología, carné No. 86-16548; se emite el informe siguiente:

Se procedió a facilitar la asistencia académica de la investigación titulada: "LA MICRO-REGIONALIZACIÓN, UNA INICIATIVA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL: UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA", que el estudiante propuso en su momento a la Dirección de la Escuela, para optar al Grado Académico de Licenciado en Sociología.

El estudio en mención ahonda en los temas de organización y comunidad, articulándolos intensamente con el enfoque y análisis de la cultura; para luego correlacionar esta tríada en el espacio municipal y con otras temáticas de actualidad: por ejemplo, poder local, descentralización, gobernabilidad democrática y desarrollo.

La investigación se fundamenta en el análisis de casos de municipios donde se constituyeron organizaciones micro-regionales, tomándose en cuenta la representatividad geográfica, cultural, metodológica y de enfoque. Asimismo, contiene un basto referente de campo que, combinado con la teoría sociológica, la experiencia y la reflexión del sustentante, reconceptualiza y replantea el modelo de organización micro-regional.

El estudio hace aportes novedosos desde el campo de la microsociología, sociología política y la antropología sociológica; al situarse en la dinámica de la organización comunitaria, en sus diferentes matices: Comités de Desarrollo, Consejos de Ancianos, Cofradías, Asociación de Desarrollo Local, COCODES, micro-regiones. Al mismo tiempo, demuestra la incidencia de estas formas de organización en los procesos de descentralización, poder local, gobernabilidad democrática y su contribución al desarrollo municipal. Destacándose el rol de la cultura en la consecución de los objetivos de dichos procesos y su sostenibilidad.

En consecuencia, al haber concluido la investigación, adoptado las sugerencias de la Asesoría y llenar las calidades académicas correspondientes, se emite DICTAMEN FAVORABLE a la presente tesis, a los 12 días del mes de marzo de 2007.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Norman Octavio Mendoza Domínguez', written over a horizontal line.

Dr. Norman Octavio Mendoza Domínguez



Escuela de Ciencia Política
Edificio M-5, Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

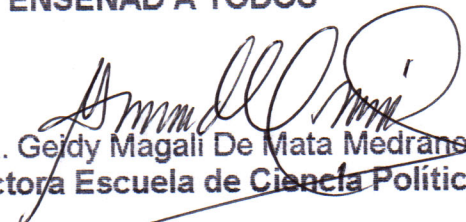
**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Guatemala, dieciséis de marzo del año dos mil siete. -----

ASUNTO: El (la) estudiante **José David Tasejo Castillo**,
carnet No. **86-16548** continúa trámite para la
realización de su Examen de Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del Lic. (Licda.)
en su calidad de Asesor (a) de Tesis, pase al (a la) Lic. (Licda.) **Eugenia
Castellanos de Ponciano**, para que proceda en su calidad de Coordinador (a) de
la Carrera de Sociología, de la Jornada matutina a conformar el Tribunal que
escuchará y evaluará la defensa de tesis, según artículo setenta (70) del
Normativo de Evaluación y Promoción de estudiantes de la Escuela de Ciencia
Política.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Geidy Magali De Mata Medrano
Directora Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente
c.c.: Archivo
6/1. chacón

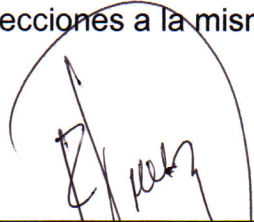


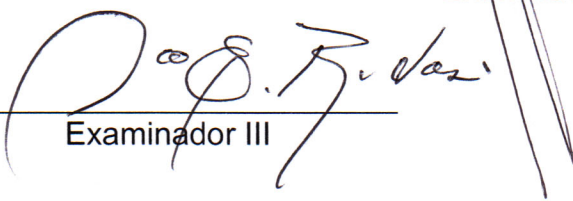


ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día martes diecisiete de octubre del año dos mil doce, se realizó la Defensa de Tesis presentada por **JOSÉ DAVID TASEJO CASTILLO** carnet No. **86-16548**, para optar al grado de Licenciado en Sociología, titulada: **“LA MICRO-REGIONALIZACIÓN: UNA INICIATIVA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL”. (UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA)**, ante el Tribunal Examinador integrado por: Lic. José Efraín Pérez Xicará, Lic. Edgar Roberto Jiménez Ayala y Lic. Francisco Ernesto Rodas, Coordinador (a) de la Carrera de Sociología. Los infrascritos miembros del Tribunal Examinador desarrollaron dicha Evaluación y consideraron que para su aprobación deben incorporarse algunas correcciones a la misma.


Examinador I


Examinador II


Examinador III

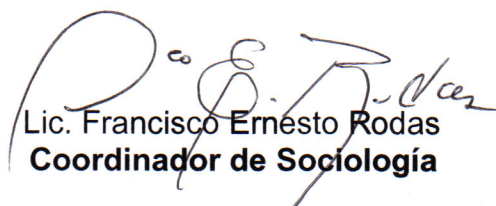
Se envía el expediente
c.c.: Archivo
7b/i. chacón



ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día jueves dieciocho de octubre del año dos mil doce, se efectuó el proceso de verificar la incorporación de observaciones hechas por la terna examinadora del examen de defensa de tesis, conformada por: Lic. José Efraín Pérez Xicará, Lic. Edgar Roberto Jiménez Ayala y Lic. Francisco Ernesto Rodas, Coordinador de la Carrera de Sociología, del trabajo de tesis: **“LA MICRO-REGIONALIZACIÓN: UNA INICIATIVA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL”**. (UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA), presentado por **JOSÉ DAVID TASEJO CASTILLO** carnet No. **86-16548**, razón por la que se da por APROBADO para que continúe con su trámite.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Francisco Ernesto Rodas
Coordinador de Sociología

Adj.: expediente
c.c.: Archivo
7c/i. chacón




**ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Guatemala, veinticuatro de octubre del año dos mil doce. -----

Con vista en los dictámenes que anteceden, autorizo la impresión del trabajo de Tesis del estudiante **JOSÉ DAVID TASEJO CASTILLO** carnet No. **86-16548** titulado: **“LA MICRO-REGIONALIZACIÓN: UNA INICIATIVA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL”. (UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA)**

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licda. Geidy Magali De Mata Medrano
Directora Escuela de Ciencia Política

Se envía el expediente
c.c.: Archivo
8/i. chacón

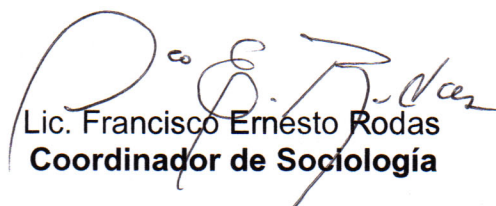




ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día jueves dieciocho de octubre del año dos mil doce, se efectuó el proceso de verificar la incorporación de observaciones hechas por la terna examinadora del examen de defensa de tesis, conformada por: Lic. José Efraín Pérez Xicará, Lic. Edgar Roberto Jiménez Ayala y Lic. Francisco Ernesto Rodas, Coordinador de la Carrera de Sociología, del trabajo de tesis: **“LA MICRO-REGIONALIZACIÓN: UNA INICIATIVA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL”**. (UN ENFOQUE DESDE LA CULTURA), presentado por **JOSÉ DAVID TASEJO CASTILLO** carnet No. **86-16548**, razón por la que se da por **APROBADO** para que continúe con su trámite.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Francisco Ernesto Rodas
Coordinador de Sociología

Adj.: expediente
c.c.: Archivo
7c/i. chacón

Dedicatoria

Al Maestro de maestros y Fuente de amor. A la Iglesia Presbiteriana “Monte Sinaí” Retalhuleu, donde, en su momento, prevaleció y conocí la verdadera comunión, hermandad y solidaridad.

A mis padres: Santiago, por su ejemplo cristiano y revolucionario por lo cual sufrió el martirio. Rosita Castillo, quien sin cesar ora al Creador para bendición de muchos y con sus hechos ha ahorrado palabras y confirmado la Fe.

A mis hermanas: Yoli, Tesh, Mari, Normi, por su amor y solidaridad en todo tiempo. A mi hermano César Augusto, verdadero intelectual y revolucionario, a mi cuñado Sergio, quienes también sufrieron el martirio. A mis hijos: Sergio, Elbi, Noemí, David, Roxi, Meli, Pablo, Ubaldo y Jhunny Nadezhda por ser la razón de mis motivaciones. A Lucky, por su comprensión y respaldo. A mis sobrinos: Hugui, Rafi, Líneli, Ervin, Eduardo, Peque, Josué, Gabi, Dulce.

A mis tíos: Edgar Contreras Rosales, Bethy y Carlos Castillo, por sus convicciones, generosidad y actitud oportuna en las situaciones más difíciles.

A los compañeros caídos: de Emaus, CNT, mártires del 89, con un recuerdo profundo para Aaron Ochoa; a los que ofrendaron su vida en diversos campos de batalla, que soñaron con hacer de este país una sociedad más humana. A mis amigos: Carlos Poggio, Jorge García (QPD), Jaime Izaguirre, Norman Mendoza, Roberto Sequén, Tebi García, Esteban Salanic, Mario Lemus, Juan De Dios Rivera. Abilio Carrillo, José Xoj, Alfredo Che y Silverio Natareno, por las lealtades compartidas. A los compañeros del movimiento campesino indígena minero que defienden la vida con su vida.

A la Escuela de Ciencia Política de la Universidad de San Carlos de Guatemala por facilitar espacios de reflexión.

Índice

Introducción	i
CAPÍTULO I.....	1
I. METODOLOGÍA	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Ámbitos de la investigación	3
1.1.2 Propósitos del estudio	5
1.1.3 Métodos y técnicas.....	5
1.2 Marco teórico-conceptual	7
1.2.1 Enfoques de desarrollo	8
1.2.2 Lo regional y micro-regional.....	10
1.2.3 La Organización Comunitaria	12
1.2.4 Las organizaciones sociales	14
1.2.5 Omrs en el marco de la descentralización: sus enfoques	19
1.2.6 Omr, poder local y gobernabilidad	25
CAPÍTULO II.....	29
CULTURA: SU INCIDENCIA EN LAS EXPERIENCIAS ESTUDIADAS	29
2.1 Cultura desde la antropología clásica.....	29
2.2 Antropología global: categorizando nuevas realidades culturales	30
2.3 Noción de cultura para un marco conceptual de la investigación	33
2.4 Cultura política desde la visión indígena	34
2.5 Organización, sistemas de representación, rasgos fundamentales.....	37
2.6 Aspectos que inciden en la organización comunitaria y conformación de cultura política	41
2.7 La cultura en el contexto de la organización comunitaria y el poder local	44
2.7.1 Organización, vida en comunidad y elementos endoculturantes-transculturantes	45

2.8 Cultura de la violencia, su efecto en la comunidad y organización	48
2.9 Cultura y ejercicio del poder en el nivel municipal	51
2.10 Recapitulación interpretativa	54
CAPÍTULO III	55
3. ORGANIZACIÓN MICRO-REGIONAL DESDE EL MODELO FUNCIONAL	55
El modelo funcional: Aclaración previa	56
3.1 LA OMR EN EL MUNICIPIO DE SACAPULAS (1998-2001)	57
3.1.1 ubicación y población	57
3.1.2 Actores de la articulación micro-regional, sus objetivos y metodología	58
3.1.3 Objetivos	58
3.1.4 Primer enfoque micro-regional	58
3.1.5 Cambio de autoridades, cambio de visión: 2º enfoque micro-regional	59
3.1.6 Recapitulación de hechos predominantes en la constitución de las Omrs	60
3.2 LA OMR EN EL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD (1998-2002)	61
3.2.1 Ubicación y población	61
3.2.2 Organización	61
3.2.3 Planteamiento micro-regional del PSL	62
3.2.4 Objetivos del PSL	62
3.2.5 PSL y las Mrs: de lo planificado a la realidad	65
3.3 LA OMR EN EL MUNICIPIO DE JOCOTÁN (2001-2004)	69
3.3.1 Contexto socioeconómico	69
3.3.2 Ubicación geográfica y población	71
3.3.3 Planteamiento estratégico de intervención	71
3.3.4 Objetivos	72
3.3.5 Criterios para la micro-regionalización	73
3.3.6 Micro-regionalización: su articulación y dinámica cotidiana	73

3.3.7 Las Mrs y los COCODES de 1º y 2º nivel	74
3.3.8 Problemas encontrados, resultados y lecciones aprendidas	75
3.3.9 Análisis interpretativo de hechos preponderantes	77
CAPÍTULO IV	78
4. OMR DESDE EL MODELO INTEGEGRAL-PARTICIPATIVO.....	78
Aclaración previa	78
4.1 LAS OMRS EN EL ÁREA HUISTA: EXPERIENCIAS DESDE EL DECOPAZ (1997-2001).....	79
4.1.1 Geografía y población	82
4.1.2 La experiencia de campo en la micro-regionalización	84
4.1.3. Acciones predominantes e Impacto de la experiencia micro-regional.....	87
4.2 OMR EN EL MUNICIPIO DE IXCÁN (1998-2000)	96
4.2.1 Ubicación y población	96
4.2.2 Omr: planteamiento de intervención	97
4.2.3 La dinámica de intervención en la conformación micro-regional	98
4.2.4 Rol de las Omrs en los impactos del Decopaz en el municipio	102
4.3 OMR EN EL MUNICIPIO DE USPANTÁN (1995-2003)	106
4.3.1 Ubicación geográfica y población	107
4.3.2 Omr e intervención de Movimondo	108
4.3.3 Criterios y procedimiento para la micro-regionalización	109
4.3.4 Las Omrs: su rol en el espacio municipal de la UTM y sus logros.....	109
4.3.5 Comisiones de trabajo	110
4.3.6 Comisión para el desarrollo económico productivo	111
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXO 1.	124

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN MICRO-REGIONAL.....	124
ANEXO 2.	128
MATRIZ DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL ROL DE LAS OMRS Y LOS COCODES	128
ANEXO 3	132
DISEÑO DE ENTREVISTA	132

SIGLAS

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados
ADR	Agentes de Desarrollo Rural
AECI	Agencia Española de Cooperación Intencional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAI	Conflicto armado interno
CECI	Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIMC	Consejo Indígena Maya-Ch'orti'
CMS&E-	Control, Monitoreo, seguimiento y evaluación
CMS	Control, Monitoreo y Seguimiento
CPR	Comunidades de Población en Resistencia
CPR-P	Comunidades de Población en Resistencia de Peten
CPR-SI	Comunidades de Población en Resistencia -CPR- Sierra del Ixcán.
DEL	Desarrollo Económico Local
EPP	Entidad de Primer Piso
ERM	Entidad Representativa Micro-regional
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
ERPM	Estrategia de Reducción de la Pobreza Municipal
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
IFL	Institución financiera local
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INE	Instituto Nacional de Estadística
JDM	Junta Directiva Micro-regional
JDMs	Juntas Directivas Micro-regionales
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
OG	Organización Gubernamental
OGs	Organizaciones Gubernamentales

OMP	Oficina Municipal de Planificación
OMR	organización micro-regional
OMRs	organizaciones micro-regionales
OPS	Oficina Panamericana de la Salud
OT	Ordenamiento Territorial
PAC	Patrullas de Autodefensa Civil
PDH	Procuraduría de Derechos Humanos
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PSL	Proyecto Sayaxché / La Libertad
	PSL Programa de Apoyo al Autosostenimiento y Rehabilitación de los Municipios de Sayaxché y La Libertad, Petén
SIAS	Sistema Integrado de Atención a la Salud
SMD	Sin más datos
	UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
<i>UNOPS</i>	<i>United Nations Office for Project Services</i>
UT	Unidad Técnica
UTM	Unidad Técnica Municipal
UTRR	Unidades Técnicas Regionales Rurales

ACRÓNIMOS

ADEJUC	Asociación para el Desarrollo Juvenil Comunitario
ADEMI	Asociación de Desarrollo Micro-regional
	CEAR Comisión Especial para la Atención de Repatriados, Refugiados y Desplazados.
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo

CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
COMODE	Comisión Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
Comude	Consejo Municipal de Desarrollo
COMUDES	Consejos Municipales de Desarrollo
Comudes	Consejos Municipales de Desarrollo
CONALFA	Comisión Nacional de Alfabetización
COPMAGUA	Coordinara de Pueblos Mayas de Guatemala
DECOPAZ	Desarrollo Comunitario para la Paz
FONAPAZ	Fondo Nacional para la Paz
FUNCEDE	Fundación Centroamericana de Desarrollo
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
INACOP	Instituto Nacional de Cooperativas
MINEDUC	Ministerio de Educación
Oxlaju	Trece cerros
	PRODERE Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centro América.
PRODESA	Proyecto de Desarrollo Santiago
PRONADE	Programa Nacional para la Descentralización Educativa
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

ABREVIATURAS

Omr: organización micro-regional
 Omrs: organizaciones micro-regionales
 Mr: micro-región
 Mrs: micro-regiones
 v.gr.: por ejemplo
 vg.: por ejemplo

Introducción

En el contexto de la confrontación bipolar, los movimientos sociales centroamericanos intensificaron sus reivindicaciones socioeconómicas en medio de espacios de participación cada vez más cerrados por los gobiernos de la época, ello contribuyó a que emergieron fuerzas revolucionarias beligerantes y se constituyeran guerras internas (especialmente en Nicaragua, Salvador, Guatemala y, en menor escala, en Honduras) derivando, entre otras cosas, en la debilidad o nulidad de las democracias y economías menoscabadas. En el caso de Guatemala y El Salvador, se instituyeron gobiernos a través de procesos electorales en los años ochenta, después de extensos períodos de gobiernos militares o controlados por estos. Esta etapa fue conocida como “la década perdida”, en lenguaje del pensamiento económico liberal, en alusión a la contracción de la economía. Cabe mencionar que el principal eje de poder del continente americano promovió (aun hoy día) un modelo socioeconómico: “el neoliberalismo”, que tuvo como sustrato principal al “Consenso de Washington”.

Ese pensamiento se reflejó en las políticas de ajuste estructural implementadas por los gobiernos y profundizadas en unos países más que en otros. En auxilio y soporte de estas acciones fue fundamental el rol de los organismos financieros multilaterales (BID, FMI y BM) quienes promovieron “estudios técnicos”, traducidos en “*recomendaciones*” y asumidas casi literalmente por la mayoría de gobiernos. Desde esa visión la “*desconcentración y descentralización*” fueron medios para descongestionar la presión sociopolítica de la población sobre el Estado al reducirse el rol de éste; asimismo, se identificaron mecanismos para la traslación de competencias a espacios más inmediatos de la población, como las municipalidades y las propias comunidades,¹ a fin de hacer más ágil, efectiva y económica la gestión y resolución de sus necesidades más ingentes.

¹ No es casual que en esa época se generalizara en la región los denominados “Fondos Sociales” como parte del enfoque Consenso de Washington -CW- que planteaba los denominados “*compensadores sociales*” que a la vez esbozaba la participación de las comunidades, instituciones

La descentralización, como enfoque y procedimiento, inicialmente se ve influida por el pensamiento económico (costo/ahorro, competitividad, ventajas económicas). Este tema se aborda más adelante en el apartado sobre “Omr y descentralización”.

Lo antes expuesto unido al contexto de la Firma de la Paz entre Gobierno-URNG influyó en que los planteamientos de desarrollo, especialmente en el contexto local, priorizaran el espacio comunitario e indagaran sobre los procedimientos más idóneos de participación.

En Guatemala se ha legislado para promover la participación ciudadana, por ejemplo, el gobierno democristiano (1986-1990) impulsó la Ley del Sistema de Consejos de Desarrollo; no obstante, por el contexto sociopolítico de la época tuvo dificultades para implementarse. No es casual que surgieran actores del desarrollo no gubernamentales e imaginaran acciones nuevas de organización en contextos tan complejos como en el área Ixil² por parte del Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centro América -PRODERE- y de Movimondo en Uspantán, propugnando la articulación comunitaria por intermedio de las micro-regiones -Mrs-.

Para gerenciar el desarrollo local es elemental conocer la dinámica comunitaria, su vida cotidiana, para comprender, interactuar o conciliar acciones y obtener mejores resultados. Por tal razón, en la presente investigación la cultura es uno de los elementos prominentes porque en ella residen y se descubren los hilos conductores de la inter-relación social, de sus expectativas y formas de organización. Haciendo eco de ello en la hipótesis se consigna el tema, como sigue:

gubernamentales, no gubernamentales y municipalidades en la gestión del desarrollo. En síntesis, los compensadores sociales perseguían amortiguar el impacto del ajuste estructural.

² Compuesta por los municipios de Chajul, Nebaj y San Juan Cotzal en el departamento del Quiché (también conocido como triángulo Ixil, porque geográficamente tienen esa posición y hablan el idioma ixil.

“La participación consciente de las comunidades en la conformación de organizaciones micro-regionales –Omrs-, el reconocimiento de las instituciones hacia sus organizaciones comunitarias, sus dirigentes, *sus valores culturales*; que sus organizaciones y sus dirigentes se constituyan en los principales protagonistas para su definición y conformación; determina que la organización micro-regional –Omr- sea una instancia efectiva de participación comunitaria que contribuya, entre otros, a la descentralización, al fortalecimiento democrático del poder local, al ejercicio de la ciudadanía, a la gobernabilidad y estabilidad de los gobiernos municipales y, al desarrollo integral sostenible de sus municipios”.

La formulación de la hipótesis tiene relación con que, regularmente, cuando el gobierno central, los gobiernos municipales o las Organizaciones No Gubernamentales -ONGs- intervienen en las comunidades a través de programas y proyectos de desarrollo se enfrentan a dificultades, por ejemplo: propensión a no visibilizar en su justa dimensión el rol de las organizaciones locales y de sus liderazgos. A partir de ahí cualquier relación inicia con debilidades, porque la información puede obtenerse incompleta y no se percibe con acierto las dinámicas territoriales.

Usualmente la coordinación entre las municipalidades, ONGs, Organizaciones gubernamentales -OGs- y comunidades se dificulta o su práctica es limitada, lo mismo sucede con la inter-relación institucional. En consecuencia, los costos del desarrollo se incrementan y un gran porcentaje del capital se diluye en aspectos administrativos. Por lo anterior, se juzga que la participación proactiva y organizada de la comunidad permitirá que el porcentaje del financiamiento no se constituya en gasto sino en inversión directa del desarrollo.

La falta de estructuras organizativas amplias, representativas y comprometidas con el desarrollo municipal, más allá de la propia comunidad, tiende a la dispersión de recursos financieros, humanos, tiempo; mantiene liderazgos débiles y no contribuye

a que emerjan nuevos cuadros; incluso, prolonga cacicazgos, suscita desacuerdos intra e intercomunitarios entre liderazgos locales especialmente por la gestión y ejecución de proyectos. También reducen así la participación ciudadana y su intermediación significativa.³ La dispersión de liderazgos facilita la elaboración de planes de desarrollo municipal o gubernamental no consensuados; atomiza la demanda y gestión de proyectos. Paralelamente a ello, es poco probable que se constituyan o refuercen auditorías sociales en la formulación y ejecución de proyectos faltos de integralidad física e integridad en sus costos, entre otros aspectos.⁴

Las organizaciones micro-regionales –Omrs- tienen el potencial de incorporar a las comunidades dentro del poder local, por lo cual las Mrs y los Consejos de Desarrollo son de influencia mutua. La Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto No. 11-2002 y su reglamento estimula su conformación.⁵ El Código Municipal también reconoce esa forma de organización⁶ y la Ley General de Descentralización considera que la organización comunitaria puede ser la unidad social que contribuya a afianzar los objetivos de descentralización.⁷

³ Por ejemplo, en la formulación de Agendas o Planes de Desarrollo Municipal -PDMs- que aborden la problemática de los vecinos de forma global y participativa; cerrando el paso a gobiernos municipales poco democráticos en el ejercicio del poder.

⁴ Los Artículos 17-19 de la Ley de Descentralización, enfatiza la participación ciudadana que es la comunidad organizada. Ve en las organizaciones comunitarias reconocidas conforme a la ley la capacidad de gestión, la facultad para realizar auditoría social.

⁵ Parafraseando el Reglamento de la Ley de los Consejos Desarrollo, en su artículo 54 entre otras cosas menciona que en los municipios densamente poblados se podrá establecer instancias intermedias entre los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES- de primer nivel y los COCODES de segundo nivel con el propósito de viabilizar la toma de decisiones.

⁶ Artículo 4.- “Son entidades locales territoriales: ...aldea, caserío, paraje, cantón barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento agrario o urbano, micro región...” Asimismo, en el artículo 5 también refiere: Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan con los principios de eficacia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria...”.

⁷ La Ley General de Descentralización, Decreto No. 14-2002 refiere, entre otros: “...**Artículo 5.**

La etapa estudiada se circunscribe a los años 1990 al 2002, contextualizándola en el conflicto armado interno –CAI-, antes de 1996 y, posterior a la firma de los acuerdos de paz. Los municipios investigados son: Jocotán, en el oriente del departamento de Chiquimula; La Libertad, en el norte del departamento de Petén; Uspantán y Sacapulas en el occidente de El Quiché. Los municipios del área Huista: Santa Ana Huista, Nentón, San Antonio Huista, Jacaltenango y Concepción Huista, localizados en la parte noroccidental del departamento de Huehuetenango. Ixcán, situado en el noroccidente del Quiché. El interés de abordar esos municipios se establece en la metodología, capítulo I.

Se planteó conocer y dilucidar los procesos de micro-regionalización, entre otros: mecanismos utilizados para su organización; su rol en la representación comunitaria; relación con las organizaciones naturales; valoración de la organización micro-regional –Omr- por los diferentes liderazgos locales y municipales; acciones y resultados obtenidos; la nueva legislación en la materia y su incidencia en la estructura micro-regional y; finalmente, formular una propuesta de organización micro-regional –Omr-.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos: el primero se refiere a la metodología, donde se plantean los propósitos del estudio, métodos y técnicas; en el marco teórico-conceptual se definen los conceptos medulares de la investigación. El segundo capítulo se aborda la cultura como una categoría fundamental, basado en el enfoque clásico, global y desde lo contextual. Se le relaciona con la organización comunitaria y el poder local. En los capítulos tres y cuatro se estudian las experiencias de organización micro-regional desde el modelo funcional y del modelo integral participativo, explicando en qué consiste cada uno de ellos. En la sección de

Objetivos. ... Facilitar la participación y control social en la gestión pública; Fortalecer integralmente la capacidad de gestión de la administración local; Reforzar la identidad de las organizaciones comunales;... Promover el desarrollo económico local.

anexos se presenta la propuesta estratégica para la estructuración micro-regional y una “Matriz de similitudes y diferencias entre el rol de las Omrs y los Cocodes”

CAPÍTULO I

I. METODOLOGÍA

La presente investigación nace por la necesidad de suministrar propuestas organizacionales a vacíos identificados en las comunidades, no porque ellas carezcan de organización sino porque estas son insuficientes para enfrentar sus demandas socioeconómicas cuando entran a interactuar con las instituciones que proveen servicios ya sea por mandato constitucional o por altruismo pero que su presencia en el municipio se justifica por dicho trabajo. Las formas de organización actuales pueden dar saltos para ejercer niveles de representación más amplios en función de contribuir al desarrollo de sus comunidades.

1.1 Planteamiento del problema

La constitución de organizaciones micro-regionales –Omrs. y su interacción en los espacios locales tiene variadas formas de analizarse e interpretarse, desde la misma dirigencia comunitaria, alcaldes municipales, instituciones gubernamentales y ONGs; hay pues, posiciones encontradas que limitan o favorecen su constitución y fortalecimiento. Esto tiene que ver con el contexto y antecedentes donde se han instituido las organizaciones micro-regionales. Haciendo un resumen de los juicios que reiteradamente se mencionan están:

5. Que las Omrs contribuyen a desatomizar la gestión tanto hacia las municipalidades como con las demás instituciones y un canal efectivo para efectuar compromisos institucionales.
6. La aprobación e implementación de proyectos es más expedito cuando intermedian las Omrs.
7. Las Omrs son necesarias en los procesos de Ordenamiento Territorial -OT- municipal y nacional.
8. La Omr tiene más capacidad para emprender procesos de acompañamiento para promover gobiernos municipales más democráticos y transparentes.

9. Es mejor la Omr que tener Consejos Comunitarios de Desarrollo –Cocodes- de segundo nivel porque pueden ser causa de ingobernabilidad por las muchas demandas y liderazgos unificados y las escasas finanzas municipales para darle respuestas a sus necesidades.
10. Existe la posibilidad que la estructuración de Omrs refuerce el rol de los Cocodes de primer nivel, provoque la constitución de Cocodes de segundo nivel y contribuya a reforzar la participación democrática y transparente dentro del Consejo Municipal de Desarrollo –Comude-.
11. La Omr genera oportunidades para identificar nuevos liderazgos locales.
12. Algunas opiniones contrarias refieren que las Omrs no tienen autonomía por haber sido inducidas por ONGs, justificadas por fondos captados externamente y para ejecutar sus planes de trabajo.
13. Que es mejor la existencia de los Cocodes porque ellos puntualizan sus necesidades y no ejercen presión política como las organizaciones micro-regionales.
14. Que en los municipios donde existen estas formas de organización se constituyen en entes paralelos que compiten con las autoridades municipales, debilitándolas, provocando, incluso, focos de ingobernabilidad.
15. Los líderes micro-regionales caen en la tentación de usar esas formas de organización como trampolín político.

A partir de las opiniones encontradas y las observaciones directas se formularon, entre otras, las siguientes interrogantes: ¿Cómo se originó la iniciativa de Omr? ¿Cuáles fueron las razones que dieron origen a esas iniciativas de organización? ¿Quiénes fueron los protagonistas en tomar la iniciativa y desarrollarla? ¿Qué modalidad o estrategias se utilizaron para implementarlas? ¿Qué respuestas encontraron en los distintos escenarios en la que se llevó a cabo la experiencia? ¿Cómo ha funcionado en cuanto a su intermediación comunal y la facilitación de procesos de desarrollo? ¿Cuál ha sido el basamento utilizado en las experiencias exitosas y qué aspectos se han interpuesto donde no se han alcanzado los objetivos planteados?

1.1.1 Ámbitos de la investigación

El tema se enfoca desde la microsociología⁸, originándose de ella enlaces para el análisis desde el ámbito de la sociología política, abordando los siguientes ejes: mecanismos de estructuración micro-regional; rol principal de los actores; auditoría social, gobernabilidad, poder local, descentralización; efectividad organizacional e intermediación comunitaria en gestión del desarrollo sostenible.

El período investigado es de 1990 al 2002 tomando en cuenta que su aparición se divide en dos momentos y escenarios diferentes: en el contexto del conflicto armado interno CAI (antes de 1996) y posterior a la firma de la paz (diciembre de 1996).

Los municipios analizados fueron: Jocotán, en el oriente del departamento de Chiquimula; La Libertad, en el norte del departamento de Petén; Uspantán y Sacapulas en el occidente del Quiché. Los municipios del área Huista: Santa Ana Huista, Nentón, San Antonio Huista, Jacaltenango y Concepción Huista, localizados en la parte noroccidental del departamento de Huehuetenango. Ixcán, situado en el noroccidente del Quiché. Los municipios del área Huista se analizan como una *Unidad*, porque la experiencia micro-regional se efectuó a través del Programa Desarrollo Comunitario para la Paz -DECOPAZ- como resultado de compromisos BID-Gobierno de Guatemala y en el marco de la Firma de los Acuerdos de Paz, con una metodología definida para la intervención. A pesar que Ixcán fue parte del Decopaz se estudia por separado, considerando sus características peculiares. En el caso del área Huista e Ixcán el estudio se interesó en la experiencia de las Mrs como

⁸ La clasificación de la sociología en macrosociología y microsociología proviene del sociólogo francés Georges Gurvitch, quien estudió diferentes tipos de vinculación social o “formas de sociabilidad” que se establecen entre los miembros de una colectividad; investigó las múltiples maneras de “estar ligado por el todo y dentro del todo”. La microsociología analiza las realidades concretas de la vida cotidiana en su propio medio. A través de la microsociología se llega a analizar fenómenos sociales más globales y complejos cuyo estudio pertenece al ámbito de la macrosociología. Incluso la “Teoría de largo alcance” de Merton (con niveles altos de abstracción) tiene su asidero en unidades de análisis más concretos.

entes sujetos de cuentadancia, actoras directas en los diagnósticos, priorización, procesos de adjudicación y ejecución de proyectos (situación que no se había experimentado en Guatemala ni en Centroamérica). La forma y atribuciones de las Omrs en el marco del Decopaz se subrayan porque evidencia que sí es posible la descentralización hasta las unidades básicas del municipio, cuando existe voluntad política.

Con los casos seleccionados se busca representar contextos geográficos, socioeconómicos, culturales y políticos diferenciados para conocer y/o distinguir rasgos generales y particulares en las formas de organización y la incidencia de la cultura política, organizativa, religiosa, procedimental. Por ejemplo, en los municipios de Uspantán, Sacapulas, del departamento del Quiché (al Occidente) coexisten diferentes poblaciones indígenas: ixil, k'iche', Sakapulteka, q'eqchi', uspanteko. En Ixcán, del departamento del Quiché y La Libertad del departamento del Petén (al Norte) se asienta la población q'eqchi', mam, q'anjob'al, Chuj, kaqchikel, ixil, entre otros. En el área Huista (Noroccidente) están las poblaciones Chuj, Q'anjob'al, Popt'i o Jakalteko, Mam. En el municipio de Jocotán, del departamento de Chiquimula (al Oriente) se sitúa la población Ch'orti'. Todos estos grupos étnicos interactúan de una forma u otra con la población ladina. Las características étnico-culturales y los contextos mencionados permiten formular analogías en la involución, evolución y fortalecimiento de las organizaciones micro-regionales.

La información y el análisis respectivo se centró hacia las personas, grupos e instituciones que estuvieron y/o están involucrados en esos procesos: representantes de las Juntas Directivas Micro-regionales; directores o gerentes de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales; líderes de comités comunitarios; miembros o beneficiarios de los comités o asociados micro-regionales; autoridades municipales; personal de las Unidades Técnicas Municipales (UTMs) u Oficinas Municipales de Planificación -OMPs- (actualmente se denominan Direcciones Municipales de Planificación).

1.1.2 Propósitos del estudio

Se analizaron e interpretaron, entre otros: a) Los factores influyentes en la estructuración micro-regional, su incidencia y la factibilidad que se convierta en la expresión representativa comunitaria; b) Los niveles de empoderamiento y apropiamiento de las directivas micro-regionales, dirigentes comunitarios y las valoraciones por parte de actores institucionales y representantes en el ámbito local; c) Las formas de participación y de auditoría social implementadas por las Omrs respecto al trabajo desarrollado por ONGs, OGs y la Municipalidad; d) El rol de la nueva legislación en la materia (Código Municipal, Consejos de Desarrollo, descentralización) sobre esta forma de organización y; e) como resultado del estudio se formulan las conclusiones, recomendaciones y la propuesta estratégica de organización micro-regional para contribuir y/o facilitar procesos de fortalecimiento del poder local, descentralización municipal y desarrollo integral; con enfoque de sustentabilidad y sostenibilidad desde la cultura.

1.1.3 Métodos y técnicas

La investigación es descriptiva, por cuanto se persigue conocer las situaciones predominantes en las comunidades donde las organizaciones micro-regionales se constituyeron a través de la descripción puntual de los procesos, para la identificación de las relaciones existentes y la proyección de nuevos modelos organizativos y prospección de escenarios. Es explicativa porque se proporcionan respuestas a los hechos sociales identificados en las dinámicas organizacionales micro-regionales mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. También es para la intervención, porque identifica las necesidades sociales de grupos, comunidades e instituciones y formula planteamientos para superar dichas necesidades o vacíos (en este caso, organizacionales) a fin de consolidar las organizaciones micro-regionales existentes con niveles sustanciales de legitimidad; promover los cambios ineludibles donde su presencia es débil y; estimular su organización donde la dinámica contextual lo requiera.

La información se logró a través del estudio de casos, de manera procesual y sistemática, seleccionando grupos y personas inmersas en los acontecimientos en un marco geográfico y tiempo específicos.⁹

Los métodos generales como la inducción-deducción, análisis-síntesis direccionaron la investigación porque: A partir de la inducción-deducción de hechos sociales particulares se extrajeron inferencias de carácter general y, a la vez, del análisis ampliado de casos (experiencias micro-regionales) se obtuvieron elementos para articularlos en determinados municipios y organizaciones micro-regionales. A través del análisis-síntesis se distinguieron y caracterizaron las situaciones dadas, procediendo a revisar ordenadamente y por separado cada una de las experiencias estudiadas, para luego relacionarlas y formular una teoría (conclusiones recomendaciones) que unifica los diversos elementos. Los métodos particulares de concordancia, diferencia y analógico se desprende de los mencionados.

El método de *concordancia* sirvió para comparar entre sí varios casos en que se presenta un fenómeno y señala lo que en ellos se repite, como causa del fenómeno. Por ejemplo, donde no se valoró lo cultural y la participación efectiva de las comunidades las organizaciones micro-regionales se convirtieron en estructuras sin significado, no aptas para la intermediación comunitaria y el ejercicio de la ciudadanía política. En el de la *diferencia* se consideraron experiencias donde concurren en ciertos hechos sociales y otros donde no ocurrieron o se dieron de otra forma por falta de una circunstancia o elemento estructurante (vg., la autonomía en la forma de organizarse). El *analógico* contribuyó a encontrar dos o más situaciones o sistemas similares o análogos que estructuraron o desestructuraron la organización micro-regional.

Las técnicas utilizadas¹⁰ se centraron en *entrevistas a profundidad y enfocada*, en la cual la secuencia de las preguntas se planificó, delimitó y se refirieron a sujetos con

⁹ Cabe mencionar que este método de investigación fue utilizado en estudios sociológicos por autores como Herbert Spencer, Max Weber, Robert Merton e Immanuel Wallerstein.

conocimiento de los hechos. Por consiguiente, el mecanismo fue la grabación magnetofónica, asumiendo los siguientes criterios: a) estructuración de una guía de entrevista con preguntas generadoras y; b) focalizadas a personas individuales y grupos no mayores de siete personas.

Los instrumentos metodológicos antes dichos sirvieron para operar la siguiente hipótesis: “La participación consciente de las comunidades en la conformación de organizaciones micro-regionales –Omr-, el reconocimiento de las instituciones hacia sus organizaciones comunitarias, sus dirigentes, *sus valores culturales*; que sus organizaciones y sus dirigentes se constituyan en los principales protagonistas para su definición y conformación; determina que la organización micro-regional –Omr- sea una instancia efectiva de participación comunitaria que contribuya, entre otros, a la descentralización, al fortalecimiento democrático del poder local, al ejercicio de la ciudadanía, a la gobernabilidad y estabilidad de los gobiernos municipales y, al desarrollo integral sostenible de sus municipios”. A partir de la contrastación de la hipótesis con la caracterización de las experiencias micro-regionales, la misma fue confirmada. Reflejo de ello se elevan las conclusiones, recomendaciones y la propuesta estratégica de organización micro-regional.

1.2 Marco teórico-conceptual

Para introducirse al estudio “*La Micro-regionalización, una iniciativa de organización comunitaria para el desarrollo municipal: un enfoque desde la cultura*”, se definen algunos conceptos que se estiman claves, por ejemplo: qué es el desarrollo, qué es una región, micro-región, la comunidad, organización, el poder local, la descentralización, entre otros.

¹⁰ Cuaderno de campo, para registrar el ambiente contextual relativo a la investigación; La observación estructurada para la búsqueda de información: memorias, ayuda-memorias, actas, informes, etc., realizado por las instituciones y organizaciones comunitarias.

1.2.1 Enfoques de desarrollo

El desarrollo: El concepto es muy amplio, hay diversos enfoques económicos y bibliografía correspondiente, por lo cual se delimita la temática al contexto de la investigación y que aporte los criterios pertinentes, en tal sentido se aborda el desarrollo humano. Esta noción se ha ido construyendo por organismos del Sistema de Naciones Unidas y se describe como “Proceso integral mediante el cual se amplían las oportunidades de las personas. Este proceso incluye avances en materia de educación, salud, ingresos y empleo, libertad, seguridad y participación... no se limita a factores tradicionalmente asociados al desarrollo, como el crecimiento económico y el desarrollo social, sino también cubre los temas de la seguridad ciudadana y la democracia”.¹¹

“El desarrollo humano constituye un proceso de fortalecimiento de las capacidades humanas para ampliar las opciones y oportunidades de manera que todas las personas, sin exclusiones, puedan vivir una vida de dignidad y valor. Se trata de un proceso que permite a los seres humanos liberarse de la discriminación, la pobreza, el temor, de la injusticia y de amenazas contra la seguridad personal. Significa poder asumir la libertad para desarrollarse y para que cada persona pueda alcanzar su potencial, junto con participar en la toma de decisiones, expresar sus opiniones y acceder a un trabajo decente sin explotación ni abuso... significa que deben reconocerse como principios básicos a la libertad, la equidad, el respeto a la diversidad y el reconocimiento de la pluralidad cultural. Lo último supone aceptar que la pluralidad cultural y la diversidad enriquecen el desarrollo humano en la medida en que se basan en el diálogo intercultural”.¹²

¹¹ PNUD-Guatemala. (1999). *Guatemala: el rostro rural del desarrollo humano*. Informe Nacional de Desarrollo Humano. Guatemala: Ed. Magna Terra Editores. P. 1

¹² PNUD-Guatemala. (2003). *Una Agenda para el Desarrollo Humano*. Informe Nacional de Desarrollo Humano. Guatemala: Ed. Sur S.A. P XIX

A la par de las acepciones mencionadas, en la década de 1980 se formularon conceptos similares como fue el de *Desarrollo a Escala Humana*, que concuerda con el PNUD, pero que enfatiza el necesario protagonismo de la sociedad civil hacia la democracia y su visión de equilibrio con la naturaleza. “Este desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado... El Desarrollo a Escala Humana apunta hacia una necesaria profundización democrática”.¹³

El desarrollo “Es un estado y proceso continuo por el cual se construyen caminos para desplazarse hacia el ejercicio soberano y racional de las personas para su realización; persiguiendo en todo momento el equilibrio frente a sus congéneres. Es el medio que posibilita al ser humano la libertad de seleccionar los satisfactores materiales y espirituales que le admitan una vida digna física y psicológica, teniendo como ejes referenciales la racionalidad y la sensibilidad para conducirse solidariamente con sus semejantes y la naturaleza. Es un medio que tiene que ver con la unicidad fundante hombre-naturaleza para que las generaciones ulteriores (hombre y especies vivientes) puedan disfrutar los beneficios de la naturaleza que las sociedades actuales gozan”.¹⁴ Este concepto se relaciona con la cosmovisión maya y se aborda con en el capítulo II relacionado con otros temas.

¹³ Max-Neef, Manfred. (1990). *Desarrollo a Escala Humana*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Siglo Veintiuno. P. 26

¹⁴ FLACSO/Guatemala. (2005). *La Cultura y la Organización: su incidencia en la superación de la pobreza y perspectivas de desarrollo sostenible y sustentable*. Seminario: Acción Colectiva y la Propuesta de los Pueblos Indígenas Ante la Pobreza. Cobán Alta Verapaz, Guatemala. P. 3

1.2.2 Lo regional y micro-regional

Regularmente se comprende lo regional, región o regionalización desde diferentes ángulos: geográfico, cultural, económico, agronómico, urbanístico. Algunos autores consideran, entre otras cosas, que la *región* es una "...porción de territorio de características físicas (climáticas, vegetación, geología, topografía, etc.) o humanas (administración, política, étnica) similares".¹⁵

El concepto "proviene del latín *regere*: línea, demarcación. Significa el territorio comprendido entre varias líneas de demarcación. Así, es la unidad o porción de superficie inmediatamente menor que la unidad nacional cuyas características o propiedades socioeconómicas y socioculturales le determinan una identidad económica y socialmente significativa en el conjunto nacional... socialmente hablando su finalidad es procurar el mejoramiento de las condiciones de la población asentadas en la región".¹⁶

Para el Programa Desarrollo Comunitario para la Paz –DECOPAZ-, "La micro-región es la división territorial del municipio en entidades básicas que aglutinan varias comunidades de acuerdo a características afines: geográficas, lingüísticas, culturales, intereses productivos, comerciales; físicamente diferenciada y delimitada por su geografía y población; conformadas por decisión soberana de su población, institucionalizadas por los medios legales y con plenas facultades para trabajar por el desarrollo de las comunidades que las integran".¹⁷ La Omr es, entonces, el eje estructurador de las poblaciones que, ya de por sí, tienen cierto nivel de organización.

¹⁵ *Diccionario de geografía*. (1984). Madrid, España: Ed. Riodero.1984. P 154

¹⁶ Ortega, Blake. (1989) *Diccionario de planificación económica: aspectos políticos, sociales, administrativos*. México, D.F.: 2ª Ed. Trillas.

¹⁷ DECOPAZ. (1997). *Guías metodológicas*. Huehuetenango, Guatemala. P 3

La Constitución Política de la República de Guatemala fundamenta el régimen de división administrativa y visualiza a las regiones como unidades para viabilizar el desarrollo. “Artículo 224. La administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que podrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país. Sin embargo, cuando así convenga a los intereses de la Nación, el Congreso podrá modificar la división administrativa del país, estableciendo un régimen de regiones, departamentos y municipio, o cualquier otro sistema”. Se aprecian criterios similares respecto a las definiciones anteriores y lo contemplado en este Artículo de la Constitución, así como la congruencia con el Código Municipal Decreto No. 12-2002 Artículo 4 (ya citado) que *concibe también como entidades locales territoriales a las Mrs.* En ese orden de ideas la Ley General de Descentralización Decreto No. 14-2002 determina en el artículo 5, entre otros numerales, los siguientes objetivos:

5. “Fortalecer integralmente la capacidad de gestión de la administración local;
6. Fortalecer la capacidad de los órganos locales para el manejo sustentable del medio ambiente;
7. Reforzar la identidad de las organizaciones comunales, municipales, departamentales, regionales y nacionales”.

Según lo anterior y a la lógica donde las Mrs se han constituido, el nombre se relaciona en que, como unidad dentro del municipio, integra más de una comunidad. La micro-región se sitúa así en un nivel inferior que la región (físicamente y/o territorialmente, respecto a lo geográfico y población); no obstante su contribución al desarrollo es primordial al partir de lo más inmediato del poder local que es la comunidad. Debe considerarse que la micro-región se articula por comunidades que sienten la necesidad de unirse para lograr sus objetivos. Teniéndose en principio dos categorías: la comunidad, como unidad inmediata de lo local y la micro-región compuesta por varias comunidades. En consecuencia, en este primer momento se

esbozan definiciones que luego se comparan con lo observado en los municipios donde las Mrs se han articulado.

1.2.3 La Organización Comunitaria

La definición de comunidad en las pocas acepciones encontradas se refiere "...al conjunto de personas en un área geográfica... con una estructura social determinada".¹⁸ Este primer acercamiento conceptual no se acerca a la realidad observada dado que el conjunto de personas ubicadas en determinada área geográfica no implica, per se, una comunidad. Podría hablarse de personas asentadas, únicamente.¹⁹ La comunidad como "un sentimiento de pertenencia o espíritu de comunidad. Todas las actividades diarias tienen lugar dentro de ella; es autocontenida a través de sus propias regulaciones".²⁰ Los autores en esta definición hacen alusión también a las buenas relaciones de vecindad e interrelaciones fortalecidas por lazos familiares.

"Las comunidades, especialmente en las regiones de mayor población indígena, son agrupaciones de población con cierta autonomía, en lo referente, principalmente, a los aspectos culturales, sociales, organizativos y religiosos".²¹ La comunidad "Es el conjunto de personas organizadas para el impulso de su desarrollo humano integral sostenible y la realización del bien común, y asentadas en un territorio integrado a una jurisdicción municipal determinada, que puede ser aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento urbano y agrario, finca, parcialidad y demás formas de ordenamiento territorial".²² Tal definición toma en cuenta variables

¹⁸ Abercrombie, N., Hill, S. y Turner, B. (1984) *Diccionario de Sociología*. Madrid, España: Ed. Cátedra. P 54

¹⁹ Esto no quiere decir que con el tiempo, personas asentadas en determinadas áreas geográficas como resultado de emergencias fortuitas de carácter natural y/o políticas, se conviertan con el tiempo en comunidades.

²⁰ Abercrombie, N. et al (1984). P 54

²¹ *Descentralización, poder local y participación*. (2000) Guatemala: Ed. SERJUS. P 5

²² Ídem. P 13

importantes: *conjunto de personas organizadas, con valoraciones, objetivos, territorio.*

Se concibe, entonces, por comunidad, no necesariamente el asentamiento humano como tal sino a lo que, uno o varios asentamientos humanos relacionados entre sí, han conformado en común. Se resalta que la comunidad es un hecho cultural, histórico, no un dato demográfico, geográfico o físico. Lo existente en común entre los individuos y familias van dando cohesión a la *comunidad*, es generalmente lo denominado, “bienes comunes”, entre ellos las obras de infraestructura (salón comunal escuelas, centros o puestos de salud), tiendas comunales, reservas forestales, centros de acopio, espacios recreativos, fuentes de agua)

Para la existencia e interrelación de los grupos sociales de larga duración en el tiempo es menester la intermediación de intereses y valores de aceptación generalizada. Los valores e intereses (lo común) son los que determinan “la unidad” de las personas o grupos para emprender acciones de común acuerdo y para ello es *necesaria la organización.*²³

1.2.3.1 La comunidad como un espacio socioeconómico, cultural y político

Se puede decir que la comunidad es un espacio socioeconómico porque cualquiera que fuere el caso, en ella se genera una interrelación de variables económicas: producción, comercio, transformación, consumo. *Es un espacio cultural* en el sentido de su dinámica identitaria, donde se trama una serie de relaciones basadas en un sistema de valores y representaciones que fortalece su existencia. *Es política*, dado su espacio territorial compuesto por una población con derechos y obligaciones frente al orden administrativo y jurídico establecido; además, es la unidad que participa activa o pasivamente (consciente o inconscientemente) en los procesos

²³ El Código Municipal Decreto No. 58-88, Artículo 4. refería como *elementos que integraban al municipio*, entre otros, la *Organización Comunitaria*; empero, el Código Municipal Decreto No. 12-2002, Artículo 8, *a la comunidad organizada, pero queda explícito el aspecto legal.*

políticos para la conformación del poder local y gobierno municipal el cual, a su vez, afecta sus intereses.

1.2.4 Las organizaciones sociales

La conformación micro-regional influye en la consolidación de las comunidades que la integran y viceversa. Comunidades con problemas de liderazgo o situaciones socioeconómicas muy deprimidas estarían indispuestas en el aporte de su tiempo y/o asumir compromisos más allá de sus responsabilidades comunales. Debe tenerse claro qué es la “*organización social*” tomando en cuenta que la Omr trasciende la unidad comunitaria por lo cual conviene acercarse a la *teoría organizacional*. Al respecto, el análisis socioantropológico, estima que “la sociedad está en continua evolución y que nuevas formas sociales emergen, mientras las antiguas modifican sus formas, alteran sus funciones y adquieren nuevos significados”.²⁴ Esa evolución trae como consecuencia la aparición de diversidad de organizaciones, de las cuales la sociedad pasa a depender más intensamente.²⁵

El crecimiento de las expectativas del hombre con relación a demandas de satisfactores, da pie para la conformación de asociaciones con diferentes objetivos: comercio, educación, salud, sindicatos. Lo que ha requerido la incorporación ascendente de las actividades en formas organizacionales más envolventes, las cuales son parte y hacen más funcionales e integrales las relaciones societales. “La aparición de organizaciones cada vez más complejas en todos los campos de la actividad humana es producto del influjo de otros cambios operados en la sociedad moderna, que se plantea ser más eficiente dado los retos a los que son sometidos por las mismas necesidades de los grupos; entre otros, porque: a) los cambios

²⁴ Sahagún, Juan. (1994). *Nuevas antropologías del siglo XX*. Salamanca, España: Ed. Ediciones Sígueme. P 245

²⁵ Desde los grupos de parentesco o consanguíneos, los clanes, grupos locales (hordas), tribus, naciones; siempre se manifestaron determinados niveles de organización; con variaciones según el contexto cultural, geográfico, político del momento dado.

históricos ocurridos en la propia naturaleza de la sociedad permitieron paulatinamente un ambiente social más compatible con las organizaciones; b) directa o indirectamente, consciente o inconscientemente las teorías de la administración han permitido un desarrollo de las técnicas de planear, organizar, dirigir, controlar, coordinar y eficientar los procesos de relacionamiento organizacional e interinstitucional. La organización moderna crea un poderoso instrumento social a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina los recursos humanos y materiales, *dentro de su seno surgen y se identifican líderes*”.²⁶ Las personas actúan a través de interacciones grupales para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, en las cuales se ven involucradas y se influyen mutuamente. Gracias a las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, los seres humanos necesitan cooperar entre sí para alcanzar de mejor forma sus objetivos. Es a través de la participación personal y de la cooperación entre las personas que surgen las organizaciones. Siendo estas, *sistemas cooperativos* que tienen como base la *racionalidad*; por lo tanto, “.una organización solamente existe cuando se presentan, entre otras, tres condiciones fundamentales:

- a) Interacción entre más que un grupo de personas.
- b) Deseo y disposición para la cooperación y;
- c) Necesidades y propósitos coincidentes para el logro de objetivos comunes”.²⁷

La cooperación es el elemento esencial de la organización y ella varía de persona a persona. La contribución de cada persona al alcance del objetivo común es variable y depende del resultado de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas como resultado de la cooperación. “En ese sentido, tiene valor y se hace presente la *racionalidad*, porque las personas cooperan si ello proporciona satisfacciones o ventajas que justifiquen su esfuerzo”.²⁸ Respecto a la relación que

²⁶ Chiavenato, Idalberto. (1994): *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: 3ª. ed. Edit. McGraw. Pp. 359-360

²⁷ Ídem.

²⁸ Ídem.

Chiavenato hace entre cooperación → esfuerzo → satisfactores-ventajas, no necesariamente es la manifestación de un punto de vista individualista, dado que los satisfactores no son únicamente materiales; porque para determinadas personas la solidaridad brindada de unos para con otros tiende a causar sensaciones que recompensan los esfuerzos de personas o grupos.

Cuando la organización está compuesta por pocas personas, los *objetivos organizacionales se confunden con los objetivos personales*. Vg., si un grupo se reúne para conformar una asociación, los objetivos de ésta son consecuentes con los *objetivos personales* que llevaron a cada una a cooperar con ella. Sin embargo, a medida que esa asociación crece y requiere un mayor volumen de actividades y de personas, se hace necesaria una mayor división del trabajo y una división de la jerarquía. Así los *objetivos organizacionales* (lucratividad, productividad, reducción de costos, mantenimiento de disciplina, orden, horario) son comunes a los *objetivos personales* de quienes dirigen la organización, pero es posible que también se distancien gradualmente de los objetivos personales de los que se ubican en la escala más baja de la jerarquía.²⁹ En ese sentido, el deseo de cooperar depende de los *incentivos* ofrecidos por la organización y ésta necesita influir en el comportamiento de las personas a través de respuestas materiales, de oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio. En tal esquema cada persona necesita alcanzar simultáneamente los *objetivos organizacionales* para mantenerse en ella y; los *objetivos personales* para obtener satisfacción. Las personas necesitan ser *eficaces* para alcanzar los *objetivos personales*, para sobrevivir en el sistema.

²⁹ Un ejemplo claro lo constituyen los Comités de Desarrollo que cumplen ciertas funciones en su comunidad, como priorizar sus necesidades, pero ya conformadas en MR los dirigentes deben observar los acuerdos como directivos micro-regionales indistintamente si benefician o no a su comunidad representada. Además, el rol asumido en este nivel es mayor, tiene implicaciones gerenciales: administrativas, financieras, de gestión, formulación de estrategias, monitoreo, evaluación y seguimiento, etc. Por todo ello, cuando no está claro el papel que juegan los dirigentes micro-regionales las comunidades pueden cometer el error de desconocerlos al suponer que no responden a sus intereses.

1.2.4 1 La organización: teoría behaviorista y de las relaciones humanas

El comportamiento de las personas en la teoría organizacional se analiza, entre otros, por: “*La teoría de las relaciones humanas* donde los individuos participantes de la organización poseen necesidades, actitudes, valores y objetivos personales que deben ser identificados, estimulados y comprendidos para conseguir su participación en la organización, condición indispensable para su eficiencia. *La teoría behaviorista* considera que las personas participantes perciben, razonan y actúan racionalmente y defienden su participación o no participación en la organización, como individuos formadores de opinión, de decisión y solucionadores de problemas. Sin embargo, las personas se comportan racionalmente sólo en relación con determinada situación, tal como se les presenta a ellos”.³⁰ Se interpreta que el significado que adquiera para las personas determinadas circunstancias influirá en su incorporación organizacional.

1.2.4.2 Teoría estructuralista de las organizaciones

Esta teoría se concentra en el estudio de las estructuras internas de las organizaciones y su interacción con otras. “...Son concebidas como "unidades sociales" o agrupamientos humanos, intencionalmente construidas y reconstruidas con el fin de alcanzar objetivos”³¹. (Vg., educación, religión y/o espiritualidad, iglesias, aspectos de salud) La organización es una unidad social o un conjunto de relaciones sociales estables deliberadamente creadas con la explícita intención de alcanzar objetivos, facilitar el logro de metas. La teoría estructuralista define “*al hombre organizacional*”, aquel que desempeña roles en diferentes organizaciones. De esa forma necesita tener las siguientes características:

- ⇒ *Flexibilidad*, frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna;
- ⇒ *Tolerancia a las frustraciones*: (soportar los desafíos) evitando el desgaste emocional.

³⁰ Chiavenato, I. (1994). PP 429-432

³¹ Parsons, Talcott. (1960) *Estructura y procesos en las sociedades modernas*. México, D.F.: Ed. La Independencia. P 17

⇒ *Capacidad de diferenciar las recompensas*: su interés personal y los intereses de los asociados.

El "hombre organizacional" refleja una personalidad eminentemente cooperativa y colectivista.

1.2.4.3 Las organizaciones formales

Al hablar de formalidad frecuentemente se relaciona con entidades que emergen o tienen vida pública institucional por intermedio del Derecho, susceptibles de ser reconocidas como personas jurídicas y, en consecuencia, autorizadas para emprender eventos contractuales. En esa dirección, Chiavenato refiriéndose a las organizaciones formales propone la siguiente definición: "Constituyen una forma de agrupamiento social y se caracteriza principalmente por las reglas, reglamentos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros. *La organización formal* permite reducir las incertidumbres consecuentes de la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas), facilitar decisiones y su implementación..., reducir la ambigüedad y la espontaneidad y aumentar la previsibilidad del comportamiento".³² Tal afirmación tiene sentido si se toma en cuenta que la seriedad de las organizaciones se manifiesta al observar en ellas un conjunto de variables que contribuyen a su estabilidad, entre otras: su misión, visión, fines, objetivos, regulación estatutaria, la formulación de su planteamiento estratégico y sus respectivos planes (de corto, mediano, y largo plazo). Asimismo, incorpora el aspecto legal con el fin de ser sujeto contractual frente a terceros (lo que incluye cuentadancia, supeditación fiscal, contable y judicial, entre otros).

Respecto a los *objetivos organizacionales* Chiavenato considera que estos son: "...unidades simbólicas. Ideales que la organización pretende alcanzar para transformar en realidad, a través de lo cual la misma sociedad puede identificar el perfil de las organizaciones; además, para los estructuralistas, los objetivos son dinámicos porque se enfrentan y/o son producto de la misma realidad la cual está

³² Chiavenato, I. (1994). P 361

sometida a constantes cambios. Estos objetivos se pueden diferenciar de acuerdo a sus funciones:

- ⇒ *Por la presentación de una situación futura*: indican una orientación que la organización busca seguir. De esa forma establecen guías maestras para la actividad de la organización.
- ⇒ *Fuente de legitimidad*³³: porque justifican las actividades y su misma existencia.
- ⇒ *Estándares*: en la medida que los miembros o extraños a ella pueden evaluar su éxito, eficiencia, rendimiento”.³⁴

1.2.5 Omrs en el marco de la descentralización: sus enfoques

La bibliografía en este tema abunda, pero en esta investigación se analizará las conclusiones derivadas del séptimo congreso iberoamericano de municipalistas denominado “¿Exclusión Social? Una Agenda Local para los Objetivos del Milenio” así como documentos elaborados en el contexto nacional.

1.2.5.1 Descentralización: enfoques generales

Federalismo fiscal y regionalismo: En el congreso aludido se visualizaron cinco enfoques, uno de ellos, el económico, mismo que se subdivide en el enfoque de federalismo fiscal y el otro en regionalismo. El *federalismo* fiscal “Pone énfasis en la descentralización asociándola con la capacidad de generar mayor coparticipación de los gobiernos locales en las finanzas nacionales o, en la capacidad de generar nuevos recursos a partir de impuestos locales... se observa que si estos ejercen importantes funciones de gasto, deben tener mayores responsabilidades en la obtención de ingreso... supone que los gobiernos subnacionales (municipales) desempeñan un mejor trabajo cuando la obtención de los ingresos y los beneficios

³³ En el análisis socioantropológico la legitimidad es más un asunto de representación o consentimiento sociopolítico. La legitimidad deviene del consenso social. En la civilización clásica la legitimidad está dada por “*lo legal*”, derivado del Derecho.

³⁴ Chiavenato, I. (1994). P 376

del gasto están estrechamente relacionados”.³⁵ Esta teoría se ha inspirado en la realidad de los países desarrollados, especialmente en Estados Unidos. El *regionalismo*, siempre desde el enfoque económico, “relaciona la descentralización con la consolidación de una estrategia de desarrollo regional y local para hacer frente a la globalización y al ajuste estructural en la región. Este enfoque tiene su referente latinoamericano, fundamentalmente en estudios vinculados a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-, inspirando investigaciones en torno a la posibilidad de generar “territorios competitivos” en América Latina. Estos territorios deberían contener una fuerte articulación público privado y un fortalecimiento de la capacidad de decisión en los gobiernos subnacionales... como medio para el fortalecimiento de procesos productivos locales. Considera la descentralización como fuerza que forma parte del proceso de globalización y de un cambio en los modelos de producción para incorporarse a la mega tendencia internacional.”³⁶

Enfoque sociológico: Por otro lado, está el enfoque sociológico que “Asocia la descentralización con la utilidad... en la recuperación de la participación social y ciudadana, en la provisión de los servicios sociales, en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática de la sociedad civil y en los movimientos sociales... La participación social, entendida como actividad colectiva, implica que los actores sociales tengan cierta capacidad o poder de influencia en las decisiones que le conciernen, se parte del supuesto que la vida local constituye el medio más natural para fortalecerla, los procesos de descentralización facilitan el acercamiento de los ciudadanos en la gestión de lo público, estimulan diversas formas de participación de la comunidad que incluiría nuevas instancias de representación política y de desarrollo... Se plantea la descentralización y la participación como medios de fortalecimiento democrático de la sociedad civil y la participación como mecanismo de asignación y provisión de bienes públicos y de control para la gestión más eficiente del Estado. Intentan superar el aspecto puramente procedimental de la

³⁵ Montecinos Montecinos. Egon (2005) *¿Exclusión social? Una Agenda Local para los Objetivos del Milenio*. Santiago de Chile. Págs. 4-6

³⁶ Ídem. Págs. 7-8

democracia y la descentralización, la preocupación central pasa a ser la incorporación de otros actores sociopolíticos en la agenda de la decisión pública³⁷.

Enfoque de “la nueva gestión pública” y el “politológico”: El enfoque de *La nueva gestión pública* “ve en el proceso de descentralización un desafío para la nueva administración pública a escala mundial, más eficiente, de calidad y estratégica... define la descentralización como una tendencia instrumental para la liberación de potencia gerencial en las administraciones públicas tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo... En América Latina se relacionan con la reforma del Estado y la gobernabilidad democrática”.³⁸ El enfoque *politológico* “analiza y explica las principales causas y consecuencias que originaron la descentralización y que generan determinadas instituciones políticas en ella y cómo esto determina la profundidad del proceso, cómo influyen los procesos electorales, la estructura y funcionamiento de los partidos políticos, el presidencialismo, entre otros”.³⁹

Visión desde los organismos multilaterales: Por último el enfoque de los *organismos multilaterales* “como el BID y el Banco Mundial, consideran la descentralización como un principio orientador del diseño de políticas públicas en los países de la región, principalmente en las áreas de salud y educación. Este enfoque plantea *un sustento ideológico*, relacionado con la forma de cómo la descentralización fue incorporada y ocupó un papel central, dentro de un nuevo dispositivo de intervención estatal desarrollado por el Banco Mundial a partir de la crisis de la deuda. Esta tuvo como principal objetivo abandonar las viejas formas de articulación entre el estado, la sociedad y el mercado, representados por el modelo de Estado de bienestar, el cual procuraba, de manera centralizada y nacional, garantizar estándares sociales vinculados a la salud, educación y seguridad social. En cuanto a los *propósitos políticos*, se concentra en conocer, describir y recomendar las condiciones sociopolíticas y económicas con las que deberían contar los países para impulsar

³⁷ Ídem. Págs. 9-10

³⁸ Ídem. Págs. 14-15

³⁹ Ídem. Págs. 16-18

procesos de descentralización, En cuanto a la *praxis tecno-burocrática*, se propone analizar las transferencia de los servicios sociales, especialmente salud y educación, a los niveles subnacionales, con el claro objetivo de hacer más eficiente y eficaz la prestación de servicios a los ciudadanos, mejorando sistemas de información, indicadores sociales de pobreza, etc. Este aspecto implica cambios sustantivos en el rol del gobierno, tomando medidas como la privatización para ser incorporadas en distintas áreas de la acción del gobierno, lo cual implica avanzar en una nueva forma de relación entre el mercado, Estado y la sociedad civil”.⁴⁰

1.2.5.2 Descentralización en el contexto guatemalteco

En Guatemala se ha estudiado y documentado sobre este tema, como el caso de la ONG GTZ⁴¹; a nivel gubernamental por medio de la Comisión Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado –COMODES-; la propia legislación Guatemalteca, entre otros.

“La globalización aumenta la libertad del capital para saltar las fronteras nacionales y acelera el progreso de las comunicaciones, ambos fenómenos que hacen del mundo un mercado único... Cierta clase de descentralización es consustancial a la mundialización del capital. Es la de índole puramente económica a la que es preciso anteponer una descentralización solidaria que corresponda a una globalización de carácter fraternal... No hay región hoy en día en el mundo en la que no se estén consolidando o produciendo políticas de descentralización, aunque sus avances dependen de las particulares condiciones sociohistóricas, culturales y políticas de cada realidad”⁴². También se considera que la descentralización es el “... traspaso

⁴⁰ Ídem. Págs. 19-20

⁴¹ La GTZ es una sociedad de responsabilidad limitada sin fines de lucro, de propiedad del Gobierno de la República Federal de Alemania

⁴² Comisión Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado COMODES. (2001). *Metas y desafíos de la descentralización en Guatemala*. Guatemala. P. 13

total o parcial de funciones públicas del gobierno central a los niveles intermedios del Estado”.⁴³

En el espíritu la legislación guatemalteca se considera que descentralizar es propiciar la capacidad para la toma de decisiones políticas y estratégicas que envuelven a la sociedad en sus intereses. La Ley General de Descentralización, Decreto No. 14-2002, en el *Artículo 2* refiere: “Se entiende por descentralización el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y demás instituciones del Estado, y a las comunidades organizadas legalmente, con participación de las municipalidades, el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas públicas nacionales, a través de la implementación de políticas municipales y locales en el marco de la más amplia participación de los ciudadanos, en la administración pública, priorización y ejecución de obras, organización y prestación de servicios públicos así como el ejercicio del control social sobre la gestión gubernamental y el uso de los recursos del Estado”.

Esta acepción traza aspectos concretos de la descentralización: a) transferencia del poder de decisión no solo a las instituciones del Estado y municipalidades sino también hacia las comunidades organizadas⁴⁴, b) funciones y recursos de financiamiento, c) la forma de llevarse a cabo (políticas municipales y locales) con profunda intervención ciudadana en la priorización y ejecución de proyectos sociales y productivos y, d) ponderación de la auditoría social. En el marco de la postura gubernamental de la administración 2000-2004 “La descentralización se define como un proceso integral, progresivo y gradual, desde cuatro aspectos fundamentales, como son la descentralización política, la descentralización de servicios, la

⁴³ GTZ. (1995). *Descentralización y fortalecimiento municipal como procesos alternativos para el desarrollo de la región*. Pág. 25

⁴⁴ Nótese que respecto a la transferencia dice: “a las comunidades organizadas legalmente”, con participación de las municipalidades. En la parte introductoria se menciona el papel que delega esta y otras leyes de la materia a las comunidades.

descentralización fiscal y la descentralización económica. No se trata solamente de trasladar recursos ni tampoco de trasladar sólo las competencias de los organismos estatales hacia los entes descentralizados. Se trata de fortalecer integralmente a los gobiernos de los municipios, desarrollar la ciudadanía y la participación social, realizar una reforma jurídica integral, una efectiva delimitación y transferencia de competencias acompañadas de recursos; asimismo, dotar a los entes descentralizados de capacidades fiscales propias y promover una amplia descentralización de la económica como base para el desarrollo municipal, departamental y regional”.⁴⁵

1.2.5.3 Por qué descentralizar

La descentralización es un fin por cuanto persigue el reparto del poder y un medio como instrumento de gestión pública que cambia la territorialidad institucional del Estado “Es fundamental para relanzar estrategias de inversión para desconcentrar la población y... revertir la macrocefalia en el departamento de Guatemala que amenaza con generar un gran deterioro de los recursos naturales. Además es un instrumento que combate las grandes desigualdades sociales, económicas y territoriales que se ven en infraestructura económica, de transporte, educación, salud, vivienda, recreación, seguridad ciudadana”.⁴⁶

“La descentralización propicia, en medio de las relaciones de poder y fuerza entre el Estado y la sociedad y al interior de esta última, la defensa y protección de las necesidades, intereses y derechos no sólo individuales sino de sectores sociales y comunidades locales, abriéndose los espacios necesarios para su participación en la gestión pública. La descentralización en la forma expuesta legitima al Estado

⁴⁵ Comisión Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado COMODES. (2001). *Metas y desafíos de la descentralización en Guatemala*. Guatemala. páginas 16-17

⁴⁶ Ídem. P 11

democrático, mantiene su hegemonía y poder institucional inherente a su naturaleza política, para ser el coordinador, integrador y conductor de la Nación.”⁴⁷

Tomando en cuenta que los municipios son el soporte de la administración territorial del país y el espacio geográfico de inter-relaciones sociopolíticas, económicas, jurídicas, culturales; la descentralización debe ser: a) la relación contractual del Estado y la sociedad civil, para fortalecer su reciprocidad, poniendo límites al poder discrecional situado en el centralismo gubernamental con perjuicio y detrimento de toda la sociedad y; b) la fecundadora de acciones planificadas para democratizar el poder y restituir el tejido social a partir de ejercitar la ciudadanía política organizada en los diversos espacios territoriales y áreas del desarrollo.

1.2.6 Omr, poder local y gobernabilidad

1.2.6.1 El poder local: algunas aproximaciones

En primer lugar se define la cuestión del poder según la visión de uno de los clásicos de la sociología, quien considera que el “*Poder* significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad... El concepto de *poder* es sociológicamente amorfo. Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles pueden colocar a alguien en la posición de imponer su voluntad en una situación dada. El concepto de *dominación* tiene, por eso, que ser más preciso y sólo puede significar la probabilidad de que un *mandato* sea obedecido”.⁴⁸ De acuerdo a la definición precedente, la dominación es “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)... En el caso concreto esta dominación (autoridad), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines. Un determinado mínimo de *voluntad* de

⁴⁷ Ídem. P 19.

⁴⁸ Weber, Max. (1964). *Economía y Sociedad*. México-Buenos Aires argentina: 2ª ed. Vol. 1 Ed. Fondo de Cultura Económica. P. 43

obediencia, o sea de *interés* (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad”.⁴⁹ Weber sostiene cuatro conceptos básicos que viabilizan la dominación: la legitimidad, la legal relacionada con la administración burocrática, la basada en tradiciones y, la carismática.

La concepción de poder y de dominación evocadas, aportan ideas no desconocidas en el contexto (imponer la propia voluntad aun contra toda resistencia). Una persona es capaz de imponer su voluntad en la medida que posea atributos económicos, políticos, militares, prestigio; y si las condiciones en diferentes áreas (relacionadas con esos atributos) son coincidentes en un momento determinado. Así, las ideas de Weber se insinúan en el escenario local respecto a los usos del poder, especialmente en el ámbito del poder municipal guatemalteco.

El poder se entiende “como la capacidad social o personal de imprimir un sesgo a la acción de otros o definir la dirección de la toma de decisiones colectivas, como resultado de una determinada forma de relación, de incidencia, de organización o de un sistema de regulaciones sociales que todos los involucrados aceptan como el orden legítimo. Las relaciones de poder expresan esa capacidad social, en interacción con otros grupos o intereses sociales. El poder no es un atributo (meramente) personal, sino el resultado de la combinación de factores personales y sociales. Una persona tiene poder en la medida en que la colectividad o individuos sobre las que lo ejerce, le reconocen esa capacidad y están dispuestos a aceptarlo; o se sienten coaccionados a someterse”.⁵⁰ Sin duda un aspecto a resaltar en esta definición es la “situación de coacción”, pero no solamente social, sino a través de los otros atributos que eso conlleva, como la ley y la fuerza.

Asumiendo las municipalidades la representación ciudadana, siendo el nexo entre la base y la cúspide en la modernización del Estado (visto desde lo legal y

⁴⁹ ídem. P 170

⁵⁰ SAQB'ICHIL-COMPAGUA. (1999). Más allá de la Costumbre: Cosmos, Orden y Equilibrio: El Derecho del Pueblo Maya de Guatemala. Guatemala. P. 41.

especialmente en cuanto a la descentralización) tienden, por tanto, a convertirse en la estructura de coordinación y promoción para el desarrollo socioeconómico local. Esto obliga a las autoridades municipales a coordinar con los actores locales, buscando así los espacios de participación establecidos en ley o tradicional y socialmente aceptados.

1.2.6.2 Desafíos actuales del poder local

Las municipalidades, cualquiera que sea su tamaño y condiciones, se ven llamadas a ser las gestoras de desarrollo e imaginar y llevar a cabo las formas para lograrlo, desafío que numerosos municipios han comenzado a poner en práctica, con distintos grados de avance, de creatividad, de posibilidades de éxito y con dispares resultados. Para embarcarse en esta tarea se necesitan recursos, capacidades técnicas (o posibilidades de conseguirlos), visión y voluntad política por parte de la administración municipal para dirigir este proceso, elementos que, generalmente, no están presentes.

Las exiguas finanzas del Estado y el peso de la burocratización contribuyen a que las municipalidades asuman otras competencias además de las delegadas en Ley⁵¹ y las transferidas en el marco de la Política Nacional de Descentralización. Las municipalidades están obligadas a modernizarse para ser eficientes y eficaces al adquirir funciones imprescindibles de atención a sus ciudadanos y que por su naturaleza pueden ser realizadas con economicidad en el nivel local.

⁵¹ Por ejemplo, la Ley General de Descentralización dice: **Artículo 7. Prioridades.** Sin perjuicio del traslado integral de las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales, al municipio y demás instituciones del Estado, prioritariamente se llevará cabo la descentralización de las competencias gubernamentales en las áreas de: 1. Educación, 2. Salud y asistencia social, 3. Seguridad Ciudadana, 4. Ambiente y Recursos Naturales, 5. Agricultura, 6. Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, 7. Economía, 8. Cultura, recreación y deporte. En el caso de las micro-regiones del área Huista e Ixcán fueron ejecutores directos en estos temas.

De acuerdo a las acepciones referidas, se considera que el poder local es algo dinámico, que está en construcción y en algunos contextos avanza más que en otros. *De ahí la importancia de la organización comunal con un referente corporativo que traspase, de la gestión de proyectos,⁵² hacia las decisiones estratégicas.*

⁵² Es decir, la ejecución de actividades sociales y/o productivas por intermedio del diseño de proyectos y ejecutados por las instituciones gubernamentales, no gubernamentales, municipales u organizaciones comunitarias, pero que no traspasa las barreras locales y de gran impacto.

CAPÍTULO II

CULTURA: SU INCIDENCIA EN LAS EXPERIENCIAS ESTUDIADAS

El concepto es atendido desde tres nociones: la antropología clásica, antropología global y, del contexto étnico guatemalteco, tomando en consideración esta última, por la orientación de la investigación.

2.1 Cultura desde la antropología clásica

Una primera noción considera a la cultura así: “son todos los modelos de vida históricamente creados, explícitos e implícitos, racionales y no que existen en cualquier tiempo como guías potenciales del comportamiento de los hombres, ayuda a comprender la diversidad del comportamiento humano... Sistema históricamente derivado de modelos de vida explícitos e implícitos que tienden a ser compartidos por todos o por ciertos miembros específicamente designados de un grupo (esto es la sociedad)”.⁵³

Dentro de este mismo enfoque también se circunscribe la siguiente consideración: “Es el conjunto de todas las formas de vida y expresiones de una sociedad, incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestirse, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista podríamos decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano... La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Hace seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se

⁵³ Beals, Ralph L. y Hoijer, Harry. (1974). *Introducción a la Antropología*. Madrid, España: Ed. Ediciones Aguilar S.A. 2ª ed. Pp 262.

reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”.⁵⁴

La anterior definición, entre otras cosas saca a colación que como parte del sistema de representación el hombre “crea obras” donde se proyecta (tejidos, pinturas, esculturas). Ello es coherente con la definición de Canek:

“En su sentido más clásico y abstracto, la cultura es la expresión del ser de la sociedad, es decir, de grupos humanos que comparten elementos de identidad fundamentados en el idioma, las emociones, una historia compartida, un territorio con el que se identifican, las simbologías, los significados y sus producciones materiales y sociopolíticas”.⁵⁵ Sin embargo, en esta definición se plantea la historia y territorio comunes como factor identitario cardinal. Por tanto es sustancial para la propuesta estratégica micro-regional que se formula en los anexos.

2.2 Antropología global: categorizando nuevas realidades culturales

Los procesos de transculturación existen desde que grupos humanos diversos se han encontrado y recíprocamente han adoptado costumbres, transformando a la vez la mentalidad y las costumbres de quienes hallaron en el encuentro. “En Norteamérica dicho proceso es definido como aculturación y en la mayoría de los textos sociales se emplea para explicar contactos culturales en los cuales una comunidad supera en técnica y en número a la otra. El término aculturación fue revisado y redefinido por Fernando Ortiz como transculturación a partir del estudio de las transformaciones que se generaron en la cultura cubana y en la europea desde la conquista -especialmente en relación con las concepciones religiosas, morales y alimenticias que sobre el tabaco y el azúcar tenían y tuvieron posteriormente ambas culturas. Encontró que las dos comunidades se hallaron implicadas en procesos de conocimiento, adquisición, pérdida y transformación de costumbres fuertemente

⁵⁴ UNESCO. (2001). *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural*. Paris, Francia.

⁵⁵ CANEK. (2009). *Observatorio cultural: políticas culturales para un Estado plural*. Guatemala. P 34

arraigadas antes del encuentro y que dichos procesos no fueron tan desiguales como para llamarlos de aculturación. Concluyó que es más apropiado llamar procesos de transculturación. Pero este proceso transculturador, no consiste solamente en adquirir una distinta cultura, que es lo que en rigor indica la voz anglo-americana aculturación, sino que el proceso implica también necesariamente la pérdida o desarraigo de una cultura precedente, lo que pudiera decirse una desculturación (o deculturación) y además significa la consiguiente creación de nuevos fenómenos culturales que pudieran denominarse de neoculturación”.⁵⁶ El mismo autor, comentando otros estudios también describe que la dinámica cultural: aculturación, deculturación, enculturación son procesos mediante el que “Una cultura receptora asimila e incorpora elementos procedentes de otra cultura o de otro grupo con los que ha estado en contacto directo y continuo durante cierto tiempo. La deculturación es la pérdida de elementos de la propia cultura, mientras que la enculturación designa el proceso de transmisión de nuevos rasgos culturales desde una cultura a otra. Relacionado con el concepto de aculturación está el de endoculturación, que es el proceso mediante el cual los individuos de un grupo (generalmente niños) adquieren las pautas de conducta y demás aspectos de su cultura a partir de los otros miembros (generalmente adultos) de su grupo, mediante la observación y la enseñanza.”⁵⁷

Un estudio más amplio de la cultura se interesa por las fuentes de generación de nuevos procesos de interacción mundial donde poblaciones enteras dan giros mas acelerados en la pérdida de su cultura, develando las causas de dichos fenómenos. “Observamos el inicio de cinco grandes tendencias que, con el tiempo, pueden trastornar la configuración geocultural del planeta. La primera tendencia se refiere a la relación entre cultura y economía que anuncia la naturaleza de los nuevos valores que dominarán la próxima fase del desarrollo del capitalismo y del consumismo. La segunda, concierne a la nueva relación que parece establecerse entre cultura y

⁵⁶ Ortiz, Fernando. (1998). Transición cultural: de aculturación a transculturación. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica. P 135

⁵⁷ Ídem. 142

geopolítica. Mucha gente ya no duda en hablar de la guerra de culturas como de un factor determinante en las relaciones internacionales. La tercera tendencia está ligada a la relación entre cultura y política; la emergencia de una cultura global que transgrede las fronteras culturales tradicionales que se opone a la afirmación del Estado-nación y reduce visiblemente el control del Estado en la formación de los ciudadanos. La cuarta tendencia atañe a la relación entre las culturas; no sólo parece mantenerse la clásica separación entre culturas dominantes y dominadas, culturas productoras de sentido y frustrantes, agresivas y estériles, creativas y pasivas, sino que se le añadirán nuevos fenómenos de destrucción y de esclerosis, más extendidos en las sociedades marginalizadas. La quinta y última tendencia se refiere a la relación entre cultura y sociedad; la integración progresiva de una amplia franja de élites mundiales a una misma cultura global, dominada por las problemáticas y los valores de las sociedades más avanzadas, produce el desmembramiento de muchas culturas nacionales, y deja en un total vacío de sentido a sectores enteros de sociedades humanas. Crea, por lo tanto, las condiciones para una deculturación extendida, con la consiguiente emergencia de ciertas formas de barbarie, en el seno mismo de los grandes centros de civilización”.⁵⁸

Al explorar la antropología global, se comprende como el consumismo vía la tecnología de la comunicación masiva genera los mecanismos para disgregar los sentimientos de solidaridad y hasta de criminalidad nunca imaginados de *esclerosis social*, donde los ideales casi desaparecen. Los centros de poder mundial se valen de tal situación para controlar los pueblos donde están sus inversiones.

“Cultura y hegemonía internacional: el control de la industria es la clave del éxito de la dominación mundial. El sector de la industria cultural, es decir, de la información y de las comunicaciones, es actualmente el primer sector donde opera la dinámica de diferenciación entre los grupos de naciones y donde se afirman nuevas formas de dominio. Es en esta área donde la concentración del capital y de las inversiones es la

⁵⁸ Burhan, Ghalioun. (2004). *Globalización, deculturación y crisis de identidad*. Santiago de Chile: Instituto de Estudios Indígenas. Universidad de la Frontera. P 34.

más importante respecto a los otros sectores. Así, la infraestructura del mundo actual se coloca en manos de unas 200 grandes multinacionales, lideradas por cinco gigantes como son Time Warner, Turner, Disney ABC y Westinghouse CBS. Son las mismas empresas que actúan para obtener la rápida liberalización de los intercambios en el ámbito de las comunicaciones y de la difusión”.⁵⁹

De estas percepciones devienen categorías como “la industria cultural”, donde la producción de música, películas, videojuegos y los sistemas de la más alta tecnología propagandística van a dar a las familias, escuelas, centros de diversión a través de medios electrónicos desde mediana y sofisticada tecnología. Lo interesante es que pasa inadvertida como “propaganda”, porque hasta se le concibe como programas *formativos* a través de reportajes Discovery Channel o documentales científicos, pero al final transculturalizan o aculturalizan para *reculturizar* o neoculturizar.

2.3 Noción de cultura para un marco conceptual de la investigación

Sintetizando las aportaciones teóricas y la experiencia contextual, en el presente estudio se entiende la cultura como *“la expresión de las personas, grupos de personas y de la sociedad, que comparten elementos identitarios sustentados en el sistema de prácticas, creencias y representaciones; que guardan relación, entre otros, por sus raíces étnicas, historia en común, su concepción o cosmovisión respecto al universo, formas de vida social y familiar, la espiritualidad o religiosidad, rituales, costumbres, tradiciones, reglas y/o pautas de conducta, expectativas de desarrollo; que comparten uno o más idiomas, un territorio con el que se identifican, formas de producción y comercio, de alimentación, vestuario, maneras de esparcimiento, símbolos, materiales de estudio, visión de conocimientos, estilos en abordar temas de salud, coexistencia de rasgos político-ideológicos que armonizan en vez de dividir, producción de artes. Los elementos anteriores, componentes de la unidad cultural, hace de la persona o grupos de personas que transite de un ente, en*

⁵⁹ Ídem. P 57

sí, a un sujeto social, para sí; especialmente frente a eventos que ponen en riesgo su población o grupo social”.

Asimismo, en este estudio se asume las consecutivas nociones, como siguen: *Deculturación*: proceso por medio del cual una cultura paulatinamente va asimilando rasgos o elementos de una o varias culturas. *Transculturación*: cuando una cultura pierde elementos identitarios al mezclarlos con elementos de otra u otras culturas generando híbridos, pero siempre retiene determinados rasgos de su cultura. *Aculturación*: cultura (del momento actual) que fue parte de un proceso de deculturación, transculturación causada por eventos naturales, sociales, militares, económicos, severos; por consiguiente perdió los elementos fundamentales de su cultura. *Neoculturación*: cuando una población pierde los elementos fundamentales de su sistema de prácticas y representaciones de su cultura y asimila o sufre la imposición de otra cultura. *Endoculturación o enculturación*: la dinámica social que permite mantener y fortalecer la cultura en sus rasgos más fundamentales. *Monoculturalismo*: surge cuando en un país con varias nacionalidades o pueblos que poseen culturas propias se erigen poderes socioeconómicos, políticos y militares que promueven la imposición y/o hegemonía de una cultura por medio del derecho, el sistema escolarizado, el complejo de instituciones que controlan, entre otros; también puede ser en forma de asimilacionismo, segregacionismo, hasta el etnocidio.

2.4 Cultura política desde la visión indígena

Las anotaciones subsiguientes marcan la diferencia entre el poder concebido desde las poblaciones indígenas y otras concepciones precedentes incorporadas en el marco teórico. Haciendo una conexión entre política con el ejercicio del poder se devela la visión política, desde lo local. Así se tiene que en las comunidades que comparten determinada cosmovisión, el poder tiene otros referentes “...la aceptación de las normas, directrices o decisiones y su acatamiento es un indicador de la cohesión social del grupo o comunidad y expresa que quienes la integran comparten la racionalidad, los valores y el análisis de situación implícitos en la toma de

decisiones o en los actos o hechos que involucran a quienes ejercen el poder. Cuanta mayor coacción sea necesaria aplicar, mayor debilidad existe en la relación del sujeto o grupo con quienes detentan el poder; la represión y el miedo revelan la debilidad, carencia o el abuso de poder”.⁶⁰

Desde el ámbito de la vida cotidiana la comunidad es la fuente original y soberana del poder y legitimidad de los dirigentes, *dicho poder se ejerce a través del servicio que ellos prestan a la colectividad*. La colectividad es la que ejerce el poder. Esta visión de poder da lugar a sistemas de organización social, gestión y autoridad con auditoria social directa: “es un deber de la autoridad responder de sus acciones frente al pueblo, y éste tiene la facultad de revocar el mandato cuando lo considere oportuno. La *palabra comunidad*, que asume y expresa las decisiones colectivas consensuadas, adquiere la validez de un mandato que no puede ser reinterpretado o cambiado por el individuo, “*porque es sagrada*”. A menudo, existe identidad entre “*la palabra comunidad*” y la palabra de los Consejos de Ancianos y Consejeros.⁶¹

Retomando las acepciones de poder mencionadas, se subraya determinados elementos diferenciales. Primero, se cree que el poder procede de la legitimidad que da el consenso, porque en esta concepción el poder es revocable. Segundo, quien ejerce el poder es principalmente un servidor de la comunidad. Tercero, la cohesión se sustenta en un sistema de valores.

“El poder local es, en esencia, la correlación de las distintas fuerzas que interactúan en un espacio geográfico común, la cual es delimitada por factores sociales, económicos, culturales y políticos... Nos encontramos ahora frente a la relación entre poder local y descentralización, entendiendo el poder local como la suma de fuerzas interactuantes en el espacio local y a la descentralización como la estrategia de democratización que permite el ejercicio del poder por parte de actores locales y que es necesaria en función de un pluralismo socioeconómico y cultural. Tanto la

⁶⁰ Op. cit. SAQB'ICHIL-COMPAGUA. P 41.

⁶¹ Ídem.

descentralización como el poder local debe pensarse como el espacio de decisión y la posibilidad de acción con el debido recurso financiero en un delimitado territorio, conduciendo ese hecho a la posibilidad de una relativa autonomía”.⁶²

Rosalino Tichoc se ha interesado por el estudio de la organización comunitaria relacionando el poder local y la descentralización (de doble vía) pero, además, explicita el aspecto *cultural*, político y financiero dentro del poder local y la descentralización.

“Es importante reconocer que se está avanzando hacia un derrotero mucho más marcado sobre la construcción y fortalecimiento del poder local... Nos referimos al fortalecimiento porque *en las comunidades rurales, todavía se observa una fuerte incidencia de líderes y organizaciones tradicionales que basan en el servicio social (como las comadronas, guías espirituales) la cohesión social, sobre la base de factores de identidad cultural. El poder local, visto desde esa óptica es la reconquista del poder real de las comunidades mayas*”.⁶³

La conceptualización del poder local antes vista es congruente para el establecimiento de procesos democráticos sostenidos de interacción ciudadana porque ponderan lo comunitario como génesis del poder local democrático y no solamente a las municipalidades como poderes locales; porque, de ser así, se dejaría a un lado toda la experiencia que se suscita en el contexto comunitario en mención. Considerando también que las autoridades municipales, como tendencia general, basan su legitimidad en la legalidad por haber sido electas en sufragio universal.

Un poder erigido de la legitimidad social (no jurídica únicamente) y de la cohesión por la identidad cultural, da la oportunidad de construir poderes locales de larga duración: gobiernos locales estables. Tomando en cuenta también que el concepto de gobernabilidad tiene un acuñamiento derivado de las políticas de transición en el

⁶² Tichoc, Rosalino. En Revista: C'uc'likan. Asociación de Cultura Política (SMD). P 19.

⁶³ Ídem. P 22

contexto de los gobiernos militares, donde se formulaban agendas de concertación gubernamentales y/o programas para dar soporte a las crisis y evitar su detonación.

2.5 Organización, sistemas de representación, rasgos fundamentales

En esta apartado se esboza una primera aproximación interpretativa del significado de la “Omr”, situándola en el contexto de la multiculturalidad, con rasgos generalizados y particulares en su accionar cotidiano.

Puede decirse que la organización comunitaria es *un actor de larga duración constituido por el conjunto de instituciones creadas, empoderadas, apropiadas y reformuladas con el objeto de administrar los aspectos relacionados con la vida de las personas en un espacio determinado.*

Como aclaración previa se afirma que en relación a la comunidad, organización y su cultura, se expresa visiblemente una parte de su sistema de representación a través de las instituciones como el caso de los Concejos de Ancianos, Cofradías, Alcaldes Comunales, Principales, Alcaldes Auxiliares entre otros, que dan cohesión social por la vía de la cosmovisión. A menudo, el concepto “institución”, es referido a las formas de interrelación que se han entretejido a lo largo del tiempo y sobre el cual se cierne un sistema de valores y representaciones generalmente aceptadas, por lo cual se genera una reproducción de las relaciones personales, de familia, de grupos entre sí, de las personas con su medio ambiente; donde la misma organización comunitaria fortalece dichas relaciones y a sí misma, por ejemplo: la religión, su estructura administrativa y autogestionaria representada las instituciones antes descritas, y la misma organización trascendida en el tiempo, con determinadas modificaciones de acuerdo a los diferentes momentos, necesidades y geografías.

“Se reconoce en esas instituciones la facilitación de procesos de endoculturamiento significativo ante los variados embates endógenos y exógenos de la ideología dominante. La *institución* puede razonarse como un conjunto de preceptos, sistema

de representaciones⁶⁴ que cumple funciones de cohesión y posibilita la reproducción del sistema social. La fuerza social de las instituciones responde a una lógica de valores que se influyen mutuamente y que están en la posibilidad de incidir en la realización de proyectos estratégicos”.⁶⁵ Se dice que es de larga duración, precisamente, porque al hablar de institución se comprende que esta no gira de un momento a otro a 360°. Los cambios se dan como procesos (salvo algunas excepciones, como las poblaciones desarraigadas en el contexto de la guerra interna). Es perceptible que la institución contiene: a) una dimensión política e ideológica manifestada en principios que pueden contribuir a definir el rumbo de la organización comunitaria,⁶⁶ b) una dimensión social identificada en el conjunto de

⁶⁴ Los *sistemas de representación* son variables de interpretación de lo que sucede en el entorno de las relaciones sociales que orientan la conducta y formas de comunicación que interactúan en los procesos de conocimientos individuales y colectivos y; como estos procesos se manifiestan en la relación del hombre con el hombre y con la naturaleza; asimismo, de su capacidad para crear, recrear y/o provocar cambios en los individuos o los grupos societales. En otras palabras, es la percepción que el hombre pueda tener del espacio: hombre/entorno natural; como lo perciben y la relación que se entrama con él y su posición dentro del cosmos. Por ejemplo, en el caso específico de las poblaciones mayas se agrega que la cosmovisión se relaciona con la persona y la sociedad así como con la divinidad y la naturaleza. La divinidad como la concepción de la existencia de seres supremos que intervienen en la vida de las personas para favorecer o castigar según sea el comportamiento de estas. Tal aseveración es generalizada, la diferencia se manifiesta en cuanto a la asignación de nombres y roles adjudicados a esos seres supranaturales. También puede referirse a fundamentos teológicos como *el Popol Vuh o Biblia K'iche'* respecto a la creación, y la Biblia judeo-cristiana ampliamente aceptada como fuente de información de la creación del hombre y la naturaleza.

⁶⁵ Congreso Mexicano para la Capitalización de Experiencias. (1989). *Crecimiento y descendencia de las organizaciones civiles*. México, Monterrey: Ed. Impresiones Gráficas. P 59

⁶⁶ En este caso se comprende el denominado *proceso de la objetivación de la subjetividad del sujeto*, por ejemplo: las instituciones se han configurado por medio del sistema de representaciones, el cual se pudiera argüir que es subjetivo dado a la percepción del sujeto; empero, cabe mencionar que las personas se mueven por intereses y pautas culturales, entre otros; tales aspectos son importantes considerarlos en el análisis de las interrelaciones, dado que si se minimiza su impacto, puede perderse la oportunidad de encontrar la razones de las limitaciones o potenciaciones que rodean determinadas experiencias de organización comunitarias. Asimismo, es posible observar como el conjunto de subjetividades coadyuvan a detener o favorecer procesos de cambio social. Los sentimientos, el ambiente psicodinámico, la espiritualidad del individuo, su sistema de valores, sus

personas que se organizan y relacionan para llevar a cabo una acción y; c) una dimensión material, situada en los recursos necesarios para la acción.

Se reconoce que los cambios macrosociales regionales, nacionales e internacionales que ocurren en la vida sociopolítica, económica, tecnológica, generan dinámicas que afectan las instituciones, incorporando nuevas modalidades de relacionamiento. El uso del término *institución* es para describir el conjunto de prácticas sociales que se repiten regular y continuamente, están sancionadas y son mantenidas por las normas sociales y tienen una importancia fundamental en la estructura social. Por otro lado, *institucionalizar* es el proceso por el cual las prácticas sociales se hacen suficientemente regulares y continuas. Pero las instituciones no son entidades dadas e inmutables sino implica que los cambios en la práctica social modifican las instituciones existentes, contribuye a que emerjan nuevas y, a la vez, se crean otras formas de relacionamiento y valores.

La praxis comunitaria se sustenta en conocimientos subjetivos y objetivos que le va dejando la experiencia por medio de diferentes procesos, entre otros, el *empoderamiento* y *apropiamiento* dentro del mundo de interrelación subjetiva y del mundo real. En ese sentido, las personas están sujetas a procesos de formación en la acción-reflexión-acción. El empoderamiento está ligado al conocimiento para el emprendimiento de acciones sobre una realidad concreta. Visto desde el ámbito comunitario sugiere que en la aprehensión de conocimientos el ensayo y error es normal, porque se descubren o afinan procedimientos en la construcción de técnicas y/o métodos de trabajo; se fortalece el nivel y calidad de conocimientos para consolidar las capacidades comunitarias. A diferencia del "*empoderamiento*" que va dirigido al aspecto cognoscitivo, "del saber hacer"; existe otro concepto clave, *el apropiamiento*, que está orientado a consolidar la autoconciencia, la responsabilidad

intereses, son el influjo que orienta la conducta, las decisiones y disposición de las personas respecto a determinado proyecto, la manera de como lo asumen, lo que esperan de él. Las subjetividades son parte de la realidad que pueden favorecer o limitar procesos de cambio. En ese "*favorecer o limitar el cambio*" está el quid de la objetividad.

de usar las herramientas adecuadamente frente a la realidad, encaminado al terreno de la valoración. El apropiamiento asigna importancia a dar solución a problemas con los conocimientos que el grupo o la comunidad poseen, a situaciones no deseadas. El apropiamiento se refiere a un “conocimiento activo e interactuante. No se trata solamente de conocer e interpretar, sino de transformar las condiciones de existencia inadecuadas.

En esa lógica de pensamiento, Adolfo Sánchez Vázquez, un acucioso filósofo, considera que “la misma praxis no es una mera teoría, ni una cosmovisión en sí, sino una práctica transformadora de la realidad guiada por valores que sirven como crítica de la misma. Alude que para el marxismo la praxis es una categoría central porque es una unidad indisoluble en el proyecto de emancipación: la crítica de lo existente y el conocimiento de la realidad a transformar. También se refiere a la praxis en el sentido de la Tesis I *sobre Feuerbach* (de Marx): "Actividad humana como actividad objetiva", es decir, real; "actividad revolucionaria... crítico-práctica". Actividad, pues, orientada a la transformación de un objeto (naturaleza o sociedad) Lo determinante en este proceso práctico no es la transformación objetiva, separada de la subjetividad, ni la actividad subjetiva separada de la objetividad sino la unidad de ambos momentos. El concepto se refiere al trabajo humano, tal como lo define Marx en *El Capital*".⁶⁷

En el análisis de sus planteamientos se subraya el concepto “crítico-práctica” porque en el contexto de su discurso es reflexión-acción. Asimismo, que los valores “sirven como crítica de la misma praxis en su esfuerzo transformador, porque ineludiblemente yerra en determinado momento.

Recapitulando, la cultura tiene un papel preponderante en la cohesión y fortalecimiento de las redes de solidaridad y estructuración de las comunidades. Que la identidad y la organización coexisten solidificándose recíprocamente. Por todo ello

⁶⁷ Sánchez, Adolfo. (1999). *Filosofía de la praxis*. México, D.F.: Ed. UNAM. P 98

se infiere que las instituciones sociales configuradas a lo largo del tiempo han contribuido a una determinada manera de ver el mundo (visión o concepción, como elemento ideológico), posibilita identificar los recursos humanos y materiales para la realización de su proyecto de vida. Asimismo, de acuerdo al sistema de valores establecidos y a las necesidades propias de cada una de las comunidades, en su seno van implementando diversas formas y estilos de organización, de conducción y liderazgos.

2.6 Aspectos que inciden en la organización comunitaria y conformación de cultura política

Como premisa se tiene que la configuración de organizaciones si bien está dada por los propósitos a alcanzar, también se realiza de acuerdo a la pluriculturalidad guatemalteca la cual influye en las modalidades de organización. Por ejemplo, pueden estructurarse cooperativas, Comités de Desarrollo (de agua, de energía eléctrica, de demanda o legalización de tierra), asociaciones de diversa índole en las distintas regiones del país; sin embargo, otros sistemas de vertebración comunal como las cofradías, alcaldías indígenas, Alcaldes Auxiliares,⁶⁸ Consejos de Ancianos, frecuentemente se hallan en áreas geográficas de población indígena o ancestrales. A pesar que estas formas de vertebración tienen antecedentes prehispánicos⁶⁹ ha

⁶⁸ Estas características organizativas de autoridades locales todavía se observa en buena parte de las áreas rurales del país, con énfasis en poblaciones indígenas o mayoritariamente indígenas. También se subraya que generalmente el rol de autoridad local se asumen con responsabilidad y con base a su cosmovisión le asigna alta estima a las personas y sus cargos. No obstante, en la actualidad existen procesos de deculturación en desmedro de la organización comunitaria. Esta situación se aprecia mayormente en las poblaciones circunvecinas a los grandes centros urbanos; empero, *en las comunidades más distantes la cosmovisión mencionada es vigente.*

⁶⁹ Prehispánico, en el sentido de la organización político territorial conformado por relaciones de consanguinidad a través de familias extensas y por medio de la cual afirmaban su derecho sobre la tierra (Consejo de Principales). Asimismo, las formas de organización cívico religiosas (las Cajas Comunales, cofradías, Consejos de Ancianos) que emergieron durante la colonia, pero como resabios también prehispánicos, necesariamente modificados con fines de control y de dominación, pero que con el tiempo se perpetuaron adhiriéndoseles nuevos elementos de representación. Es decir, se

sido el conjunto de relaciones sociales de lo interno hacia lo externo y viceversa lo que les ha dado nuevo perfilamiento (tales como la producción y el territorio,⁷⁰ la influencia de entidades religiosas, políticas sociales). Las comunidades han estado sometidas, entre otros factores, a los influjos de la producción y dinámica comercial hasta haber incidido y/o determinado en su disolución (por la emigración, expropiación y sobreexplotación), esto se evidencia más en el siglo XIX e inicios del siglo XX con la economía del café; asimismo, el pensamiento religioso, especialmente de la iglesia católica y protestante que han variado el sistema de valores y representaciones.

Otros aspectos que afectan la vida comunitaria son la proliferación de grupos religiosos fundamentalistas; medios de comunicación masivos tecnologizados que alientan el consumismo y; los estigmas de la guerra que aun ejercen influjo en la vida cotidiana y los estilos de organización comunitaria. El propio Estado diezmó las relaciones comunitarias cuando Ríos Montt (jefe de Estado 1982-1983) sistematizó la estrategia contrainsurgente de “tierra arrasada” contra la población. “Porque al relacionar al indígena con la insurgencia, justificó la desaparición física del primero, se planifica así un operativo etnocida. El blanco era el indígena, en ese momento era perseguido por todos lados y ver que no se organice y ver que está haciendo. Se fue sembrando un tipo de desconfianza en el interior de la misma población que todo el mundo no confía de nadie, no, ni de la misma familia”.⁷¹

remozaron viejos hilos de la Etapa Prehispánica y de la colonia al refundirse con esquemas actuales como resultados de sus necesidades existentes.

⁷⁰ “Alcaldes Comunales de Totonicapán”. Varios autores. Editorial Serviprensa, 1998. El libro aborda el caso paradigmático es el de Totonicapán, donde la organización comunitaria se ha ido construyendo (como proceso) con relación a la producción de su espacio territorial. En este caso, *las parcialidades* (formas de organización territorial y que agrupa a familias descendientes de un mismo ancestro, conservando y usufructuando un mismo patrimonio territorial) y *los Principales* han estado ligados a la tenencia y uso de la tierra.

⁷¹ Bastos S. y Camus M. (1996). *Quebrando el silencio: organizaciones del pueblo maya y sus demandas*. 1986-1992. Guatemala: 3ª ed. Ed. FLACSO. P. 36.

Ese Estado impuso órganos de control y represión⁷². Los Alcaldes Auxiliares fueron sustituidos por comisionados militares, los Comités de Desarrollo y sus autoridades convertidas en jefes de las Patrullas de Autodefensa Civil (PAC). “La organización natural y la tranquilidad comunitaria fue arrancada intempestivamente por el Estado terrorista de la época, conminando a las poblaciones a conformar los Polos de Desarrollo o “*aldeas modelo*”, siendo uno de los mecanismos más letales en la desestructuración comunal. Como secuelas de ello se menciona:

5. Coacción para que las personas residieran en centros urbanos y no rurales;
6. Se incorporó la desconfianza entre las mismas familias, intra e inter comunitariamente;
7. Instauración y/o fortalecimiento de otras denominaciones fundamentalistas para dividir a las poblaciones y comunidades, como parte de la estrategia contrainsurgente.
8. Desconocimiento de autoridades locales y rupturas de autogobierno (hasta su desaparición);
9. Fraccionamiento y/o pérdida del sistema de valores; así como la conjunción arbitraria de diferentes grupos étnicos;
10. Realización de trabajos obligatorios no remunerados;

En suma, implementación de un proceso de alienación violento, sistemático e intensivo”.⁷³

Lo arriba mencionado son factores de un contexto político que dieron lugar a la transculturación y deculturación de las comunidades que padecieron la guerra.

⁷² Fuerzas paramilitares extraídas de comunidades por el ejército guatemalteco, organizadas e instruidas para controlarse a sí mismas y utilizadas como punta de lanza contra la insurgencia y de apoyo logístico (entre otros, proveedores de alimentos, dinero, faenas de desmonte, construcción).

⁷³ Centro de Estudios Integrados de Desarrollo Comunal. (1988). *Guatemala, polos de desarrollo: el caso de la desestructuración de las comunidades indígenas*. Guatemala: Ed. Praxis. Págs. 254-258

2.7 La cultura en el contexto de la organización comunitaria y el poder local

La herencia colonial, el poder de élites en la constitución de un Estado que se ha mantenido sin significativas alteraciones políticas en el tiempo (con excepción del periodo revolucionario 1944-1954) y dirigido por la alianza oligárquica-terrateniente y ejército (desde la fundación de esta institución) ha configurado una cultura política sustentada en la fuerza, autoritarismo, cacicazgo y dolo a todo nivel. Por consiguiente, se ha favorecido la configuración de una sociedad donde aún se habla de transición y gobernabilidad, evidenciándose la fragilidad del propio sistema y supone que todavía está en construcción el Estado de Derecho como tal.

Las visiones autocráticas instaladas en los diferentes espacios de poder entorpecen la participación proactiva, la libertad de opinión, las decisiones consensuadas. La construcción de instancias diferentes al nivel local en alguna medida se ven afectadas por esta situación. Esa realidad se manifiesta tendencialmente en los gobiernos municipales en la escasa conformación de Comudes, Cocodes de segundo nivel y promoción micro-regional, grupos que ejerciten la auditoría social⁷⁴ y en la insuficiente coordinación de las autoridades municipales frente a las demás organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

En este apartado se recapitula elementos de la cultura en las organizaciones comunitarias y en el ámbito del poder local municipal. Dicho análisis no se realiza por cada municipio donde se estudian las Omrs porque a menudo tienen características similares, sin embargo, se resaltan los aspectos sustanciales diferenciados en los aspectos que donde corresponde efectuarlo.

⁷⁴ Ejemplo de ello son los escasos cabildos abiertos que se celebran en los municipios y, muchas veces, donde se realizan se da por la presión de la población. Esta herramienta bien puede servir para que las autoridades municipales afiancen su credibilidad a través de transparentar su ejercicio administrativo, político y técnico frente a los ciudadanos.

2.7.1 Organización, vida en comunidad y elementos endoculturantes-transculturantes

A continuación se expone un resumen de entrevistas que retrata la cosmogonía de estos grupos en La Libertad, Petén, relacionado con el sistema agrícola, representativo de la cosmovisión maya-Q'eqchi'.

“El trabajo de ellas es importante. Siembran maíz, frijol, papaya, naranja, y todo lo que puedan sembrar. Ahí no puede decirse que solo el hombre va a sembrar. Se trabaja en grupo. Cuando es época de siembra va toda la familia, hasta los más pequeños. De hecho, hay trabajo en conjunto, por ejemplo, don Carlos va a sembrar con toda su familia allá con don Bech, después don Bech va a sembrar con don Carlos. Hasta la comida hacen juntos. Así sembramos la milpa, primero sembramos la mía, después de la mía sembrábamos la de otro, después otro”.⁷⁵ Asimismo, “...Por cuestiones culturales y de seguridad alimentaria el maíz, frijol, chile ayote y güicoy⁷⁶ es lo que más se cultiva. Aquí en la comunidad a esto se le considera un cuerpo por eso se siembra junto y se hace una ceremonia para el maíz y el frijol”.⁷⁷ “O sea, que el cultivo es complementario, no puede sembrarse solo una cosa, ni solo la otra”.⁷⁸ Pero antes de sembrar se busca el concejo de los ancianos porque “...por su experiencia tienen una idea, buscan una estrella y es cuando vamos a sembrar, no va a sembrar con la luna tierna, sino con la luna llena. Todos lo seguimos practicando igual, hacemos ceremonia para las dos siembras”.⁷⁹

Situación similar respecto a rasgos de solidaridad se describe de una población mestiza: “Aquí lo primero que se hace es agradecer a Dios por la naturaleza, la tierra,

⁷⁵ Entrevista. Jaime Choc. Comunitario de Tierra Linda Zapotal, La Libertad, Petén. Agosto, 2002

⁷⁶ Cultivos de la familia de las cucurbitáceas, es también una costumbre que ayuda a oxigenar el suelo y amortiguar su erosión.

⁷⁷ Entrevista. Jaime Choc y Juan Maas Choc Tierra Linda, La Libertad, Peten. Abril, 2002. Se refieren a la relación de los granos básicos en la cosmovisión maya – Q'eqchi'.

⁷⁸ Entrevista. Carlos Chocoj. Caserío Sepur, La Libertad Petén. Abril, 2002.

⁷⁹ Entrevista. Felipe Antonio Juma. Caserío Sepur, La Libertad, Petén. Abril, 2002.

la lluvia, el sol. Cuando ya es el tiempo de lluvia nos organizamos para la siembra e igual forma para la tapisca. Vamos a sembrar por grupos. Ahora le toca al grupo uno, y ese grupo hace la comida para todos; toda la comunidad va a sembrar en las tierras de este grupo; después le toca al grupo dos, y así se va haciendo hasta llegar al grupo cuatro, que somos los integrantes de esta comunidad”.⁸⁰

A pesar de que una comunidad es Q'eqchi' y la otra ladina tienen en común ser agradecidas con un Ser Supremo. Igualmente la vinculación con la tierra genera una concepción de vida, porque la agricultura del maíz y frijol así como otros complementos de subsistencia son un solo cuerpo. El agradecimiento es motivo de cooperación y de fortalecer la red comunitaria a través del trabajo organizado.

Lo antes relatado aparte de evidenciar los rasgos culturales en la producción también deja sentirse en la organización, donde gracias a las instituciones culturales resisten a elementos exógenos, tomando en cuenta que constantemente aparecen agentes que vigorizan o debilitan las comunidades; a veces hay fisuras por la incorporación de nuevas creencias, especialmente cuando por la naturaleza de credos tienden a causar desavenencias. Dirigentes de la organización Q'eqchi' Oxlaju', de la Libertad, Petén, refiriéndose al sistema de valores y la entronización de otras creencias, reflexionan así:

“...En cada comunidad se reúnen hombres, mujeres y, como una parte muy importante los ancianos y las ancianas, quienes tienen un papel relevante porque han sido consejeros de la organización. Como directivos se reúnen y platican sobre la organización, como se va a trabajar y mejorar la comunidad; encabezan las

⁸⁰ Entrevista. Rigoberto Rodríguez. Presidente del Comité de Desarrollo de la Comunidad la Taña, Uspantán, El Quiché. Septiembre, 2002. Esta es una entre otras prácticas de solidaridad y unidad que se manifiesta en esta población. Como ejemplo del trabajo en unidad, se menciona que, en una oportunidad hubo demasiada plaga de escarabajos (que en su mutación la larva es conocida como “gallina Ciega” y comen las raíces de la plantas) que estaba afectando los cultivos, por lo cual idearon entregar una bicicleta a quien recolectara la mayor cantidad. “Eran costaladas. Esa vez no se dañaron mucho nuestros cultivos”, refiere don Rigoberto.

decisiones más importantes. También celebran el matrimonio para el buen funcionamiento de la creación”.⁸¹ “...Ellos no manejan ningún libro,⁸² sino su fe en Dios, lo que les enseñaron sus papás, la sabiduría. Ayudan en el mayajad (ceremonias mayas, entre otras la quema del copal), auxilian en las siembras, resuelven conflictos cuando hay algún problema en la familia, educan con el ejemplo a los jóvenes, ostentan un papel de asesoría”.⁸³ El mayajad como práctica colectiva es otro de los elementos culturales constitutivos de cohesión.

“...Los ancianos participan, analizan y coordinan. Nosotros los tomamos como la autoridad máxima porque han tenido experiencia, vivido y desempeñado distintos cargos: alcalde auxiliar, cofrade y otros. En la comunidad se le consulta para tomar decisiones. Cuando los Ancianos realizan las ceremonias, las cofradías participan también, lo realizan todo en forma coordinada y con varios sectores. El papel de los Ancianos siempre va relacionado con el de los otros líderes. En la vida social los Ancianos tratan de educar a un joven o jovencita, p. ej.: como debe de portarse para ser feliz. La comunidad le da su punto de vista a través del Anciano. Por el contrario, los evangélicos no quieren aceptar que es necesario fortalecer la organización, no coinciden con la visión comunitaria. Ellos sienten que ya no viven en este mundo, entonces no quieren ver nada, ya no les afecta nada este ambiente. Nosotros creemos que debemos fortalecer la cultura y a los Ancianos, ellos en cambio ya no se sienten indígenas ni mayas porque piensan que ya son santos”.⁸⁴

Como se aprecia, estas personas describen el escenario que actualmente se vive en las comunidades, he ahí el influjo de otras formas de pensamiento que, de alguna

⁸¹ Entrevista. Roberto Tilo, directivo de la organización OXLAJU’, que significa trece cerros, haciendo alusión a las trece comunidades que en su momento la conformaron. Actualmente son 26. La Libertad, abril, 2002.

⁸² No tienen una autorización de acuerdo a las leyes del país, tampoco estudios académicos. La sabiduría proviene de Dios y/o de la madre tierra que es otra figura similar y la autoridad de la propia comunidad.

⁸³ Entrevista. Inocente Ical Tiul, directivo de Oxlaju’. La Libertad, abril, 2002.

⁸⁴ Entrevista. José Xoc, directivo de OXLAJU’. La Libertad, abril, 2002.

manera, constriñen la organización, contrario a las redes de solidaridad que se constituyen en la otra percepción cosmogónica.⁸⁵

2.8 Cultura de la violencia, su efecto en la comunidad y organización

En La Libertad Petén el conflicto armado provocó flujos poblacionales que huían de la violencia, principalmente en la Franja del Norte. Mucha de la población refugiada en México (no originaria del Petén) escogió este municipio para reasentarse e igualmente las Comunidades de Población en Resistencia de Petén -CPR-P. La llegada de retornados organizados en cooperativas y de las CPR-P en 1995 y después de la Firma de la Paz, profundizó la multiculturalidad en La Libertad

El “*recurso del miedo*” fue un instrumento del Estado contrainsurgente para que las comunidades se desestructuraran física y culturalmente. A continuación se presentan extractos de entrevistas realizadas a miembros de la comunidad Los Josefinos, de La Libertad, Petén, que ilustra el por qué del miedo a la participación organizada después de la firma de la paz. Hecho observado cuando el Programa de Apoyo al Autosostenimiento y Rehabilitación de los Municipios de Sayaxché y La Libertad, Petén –PSL-pretendía ejecutar proyectos sociales y productivos.

“...Uno de los problemas para trabajar en grupo fue que, en otro tiempo si la comunidad se organizaba el ejército pensaba que era un foco contrario. Eso era un problema para trabajar en unidad y salir adelante. El ejército investigaba a cada uno de los grupos: qué hacían, por qué lo hacían, por qué se unían, cuál era el fin de esa unidad. Eso fue uno de los peores factores para la organización y ponerse de acuerdo. Las cooperativas fueron afines al trabajo en unidad pero por eso fueron muy afectadas. Ese fue uno de los muchos temores para el trabajo organizado de la comunidad. Pero Se logró romper la barrera de decir: no podemos trabajar unidos, *ahora hay libertad* y existe el buen propósito de trabajar unidos, no hay quien nos

⁸⁵ Sin embargo, debe diferenciarse las corrientes evangélicas no fundamentalistas las que generalmente no contienden en sus relaciones sociales intercomunitarias.

vigile. Los comisionados militares y las PAC se han ido o ya no tienen el poder que tenían antes. Quien causó ese temor fue la guerra porque el ejército decía que las organizaciones eran prohibidas. Gracias a Dios y a los Acuerdos de Paz volvió el derecho a trabajar, organizarse y tener libertad. La desconfianza del ejército nos tenía divididos. Ahora se oye que por todos lados las comunidades se están volviendo a organizar, mujeres y hombres, pero es por los Acuerdos de Paz”.⁸⁶

“Al principio cuando les fue presentado el PSL a un grupo de mujeres y hombres, no se animaban a participar porque decían que la guerra no se había terminado, había mucha gente que tenía miedo de meterse a algún proyecto, por temor a que dijeran que eran guerrilleros, tenían miedo de lo que les podía hacer el Ejército. Esto ha pasado en muchas comunidades, la gente siente miedo de participar, creen que pueden haber represalias en su contra”.⁸⁷

Las elocuciones referidas no da margen a equívocos, de que la violencia quebró en buena medida la confianza intra e intercomunitaria básica para la organización, especialmente cuando se plantea un estilo supra comunitario.

En el caso de los cinco municipios del área Huista donde se ejecutó el Programa DECOPAZ, también vivieron el embate de la violencia pero siempre mantuvieron sus organizaciones comunitarias a través diferentes comités de acuerdo a las necesidades que tenían, sin embargo, habían instancias de coordinación entre ellos que pasó desapercibida en el tiempo del conflicto armado que fueron de gran utilidad para los procesos de coordinación y estructuración de las Mrs después de la firma de la paz. El municipio del área Huista más afectado por la guerra fue Nentón donde hubo varias comunidades desarraigadas, eso repercutió al momento de estructurarse las Mrs porque había tanta desconfianza de las organizaciones que habían

⁸⁶ Entrevista. Julio Rodríguez y José Domingo Díaz, Julio Ruiz, abril de 2002, Comunidad los Josefinos, La Libertad, Petén.

⁸⁷ Entrevista. Antonio Caal Paau, Herlindo Méndez y Policarpo Damián Bautista. Barrio la Esperanza, La Libertad, Petén, abril, 2002

subsistido a abrirse a la metodología del Decopaz en cuanto a la Omr. Del área Huista el municipio con mayor fuerza organizacional fue Concepción Huista, instituyendo una instancia a nivel municipal que aglutinó todas las Mrs, que años después fue el soporte para la creación de la Mancomunidad del Área Huista. La fuerza de la Omr derivó en la selección interna de un candidato a Alcalde Municipal que ganó las elecciones en el año 2000.

Mujer y cultura: En el área Huista el tema *equidad de género* despertó la participación de la mujer, algo novedoso por su escasa participación, especialmente cuando se aborda lo político, en lo cual poco o nada se inmiscuyen al concebir dichos espacios propios de los hombres, concibiendo que estos, “*por naturaleza*”, toman las decisiones. No obstante, las OMRs en el marco del de la implementación del Decopaz estimuló y generó su visibilización promoviendo su involucramiento en las diferentes comisiones de las Mrs y en las Juntas Directivas Micro-regionales – JDMs-; en las OMPs, en las Juntas de Cotización y Adjudicación. Por consiguiente se modificó en parte el rol de la mujer desde la visión cultural.

Respecto a Ixcán, al igual que Nentón, fue severamente afectado por la guerra sin embargo, logró mantener un nivel organizativo consistente. El rasgo mayormente diferenciado son, al menos, tres aspectos: su multiculturalidad, porque fue un área de migración agrícola y reasentamiento después de la Firma de la Paz; la dualidad organizativa y política: convergían en los mismos espacios territoriales organizaciones influidas por el ejército con paramilitares y cooperativas o comités de desarrollo locales sin influencia militar; capacidad de manejar información y sus decisiones: no era fácil entablar comunicación fluida sobre cualquier tema con estas comunidades, particularmente de índole sociopolítico o conocer de antemano alguna de sus decisiones.

Las Omrs de Ixcán consideraban que ellas desarrollaban un buen rol porque aportaban a la gobernabilidad democrática. Concebían a los Partidos Políticos en el ejercicio del poder como uno de los primeros viciadores de los dirigentes locales y

que la Coordinación Micro-regional sería la instancia intermediadora y orientadora de procesos del buen gobierno municipal⁸⁸.

Acerca de a Sacapulas se evidenció, en términos organizativos, una dicotomía entre lo rural y urbano. Lo rural, dominado por organizaciones surgidas de la guerra interna, como las Patrullas de Autodefensa Civil -PAC-, que luego se transforma en comités de vigilancia, obtuvieron más poder que los comités de desarrollo o Cocodes. Lo urbano, con una sociedad difusa y sin estructura organizacional, principalmente habitada por población Sakapulteka y ladina. Los partidos políticos y los procesos electorales de 1995 y 1999 fueron la coyuntura donde se cristalizó la ideología en sí y para sí. Esa dicotomía generó desconfianza y división en la decisión y conformación de las Mrs.

En cuanto a la violencia política derivado del CAI, Jocotán fue sensible en los años 1960-1974 pero el recrudecimiento del conflicto (1980-1990) no lo vivió como los otros municipios que forman parte de esta investigación. En Jocotán la mayor parte de actores sociales se interesaron en las Mrs por su ejercicio ciudadano de transparencia y auditoria social. Ciertamente que había una situación inadecuada de gobierno municipal, la cual pudo pasar desapercibida pero instituciones culturales como el Consejo Indígena Maya-Ch'orti' –CIMC- fue importante en el fortalecimiento de las Mrs, asimismo, el apoyo de asociaciones de base existentes en el área.

2.9 Cultura y ejercicio del poder en el nivel municipal

Los siguientes relatos contienen los rasgos de la cultura tradicional en el ejercicio del poder. En ese sentido se transcribe el testimonio del Alcalde Municipal de La Libertad quien, en alusión a la aplicación de la nueva Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto No. 11-2002, especialmente lo de los Consejos Comunitarios de

⁸⁸ La experiencia recogida en la ejecución del DECOPAZ proveyó de herramientas y conocimientos a los comunitarios en auditoria social, acompañamiento de proyectos, a fin de agilizar y transparentar procesos administrativos, técnicos y políticos en el municipio.

Desarrollo -COCODES-, refería: “...Me parece magnífica esa propuesta de Ley porque ahí se le da participación a todos los vecinos del municipio. *El día que salga aprobada la nueva ley de Consejos de Desarrollo los voy a organizar* con personas de una ruta, otro grupo de otra ruta y una cantidad de personas del área central; y allí vamos a asignar los fondos sociales... Aunque hay Alcaldes que no lo miran así, lo quieren abarcar todo y esto es un compromiso grande donde debe compartirse responsabilidades”.⁸⁹

A primera vista pareciera que el Alcalde piensa compartir decisiones, pero al final son solamente responsabilidades. Nótese que dice: “*los voy a organizar*”. Se evidencia en el discurso una concepción paternalista y escasa visión de de coordinación. Contrario a lo señalado por el Concejal Primero de esa misma Corporación, quien indica: “...Si nosotros queremos desarrollar el municipio debemos contar con la participación de todos. No decir: esto se va hacer, al estilo autoritario, sino de manera participativa. Porque el beneficio debe ser para todas (os)” (José María Rosales)⁹⁰

De igual forma el Codirector Europeo del PSL hace las siguientes observaciones en torno a la presencia de instituciones en el municipio, la falta de coordinación y el escaso interés porque se estructuren los Consejos de Desarrollo. “Habían ONGs diseminadas en todos lados, Programas Estatales, por sectores (salud, educación, agricultura); era un caos institucional, todos estaban haciendo lo que querían, entonces empezamos por ordenar esto y en el momento de los diagnósticos convocamos a todos y vinieron como 50 instituciones (año 2000), los congregamos bajo la tutela de la municipalidad. Primera vez que se hacía con fines de desarrollo. También les expusimos que debían informar lo que estaban haciendo, que actividades, donde y, si es posible, saber el monto de la inversión ahí porque la municipalidad debe conocerlo. Una vez identificadas las organizamos en mesas de trabajo se hicieron los diagnósticos y la planificación (esos son los preámbulos del

⁸⁹ Entrevista. Alcalde Municipal de La Libertad, Petén, abril. 2002

⁹⁰ Entrevista. Concejal Primero de la Corporación Municipal de La Libertad, Petén, abril, 2002

Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE-). Lo más interesante fue que se creó una dinámica bajo la tutela municipal”.⁹¹

Es notorio que buena parte de instituciones del Estado, no estatales y municipales, tienen debilidades en materia de coordinación y la generación de procesos participativos desde las bases. La descoordinación, en esencia, disimula visiones autocráticas y defensa de feudos. Además, provoca deficiencias en el uso de los recursos, propicia la desaprobación de las comunidades, crea incertidumbre en la gestión del desarrollo comunitario, induce a la dispersión de iniciativas e incluso, a la división de liderazgos. La situación relatada refleja la insuficiente disposición a buscar herramientas democráticas por parte de las autoridades municipales y del mismo gobierno central.

En el caso del área Huista los alcaldes municipales que más se involucraron en el proceso fueron los de San Antonio Huista y Concepción Huista, en su momento (1996-2000) el Alcalde Municipal de Concepción Huista fue quien más identificación tuvo con las Omrs a tal grado que sin mayores preámbulos coordinó con las Omrs para establecer un presupuesto municipal en conjunto, eligiendo los proyectos y su presupuesto. En el caso de los alcaldes municipales de Santa Ana Huista y Jacaltenango (1996-2000) veían en las Omrs competencia en la ejecución de proyectos, especialmente porque el costo era mucho menor (hasta en un 40%) que la efectuada por los alcaldes en mención.

En Ixcán no se logró consolidar alianzas entre las Omrs y la administración municipal, especialmente para formular un plan de inversión municipal y micro-regional. “El alcalde se inquietó al percatarse que las aspiraciones de la dirigencia comunitaria era constituir una asociación micro-regional del Ixcán, el alcalde afirmó que eso era un “supra poder” con posibilidades de poner en peligro la autoridad del Consejo Municipal y demás instituciones gubernamentales”.⁹²

⁹¹ Entrevista. Señor Alain Peigné, Co-director Europeo del PSL. Abril, 2002.

⁹² Entrevista. Antonio Hernández, Consultor de UNOPS.

En Jocotán la situación del poder tiene similitudes con la de Ixcán, en el sentido que el Alcalde Municipal discrepó con las ONGs que intentaban crear las Omrs por cuanto creyó disminuida su autoridad, incluso temía a la influencia de las ONGs que financiaban la OMP porque suponía que perdería el control sobre la población especialmente rural. Tomando en cuenta que regularmente las comunidades empobrecidas y sin organización suelen ser más manipulables.

2.10 Recapitulación interpretativa

Los estilos de organización en Jocotán son muy diferentes a las otras experiencias micro-regionales, las redes de solidaridad comunitaria están menos estructuradas, las instituciones culturales como el Consejo Indígena Maya-Ch'orti' CIMC no tienen la misma fuerza que las existentes en poblaciones k'iche's y q'eqchi's.

A veces, en los procesos de diagnósticos, evaluaciones las ONGs u OGs toman en poca consideración las organizaciones naturales comunitarias por no dimensionar su importancia, inclinándose por otras organizaciones; si bien es válido tomarlas en cuenta no es acertado sobreponerlas a las anteriores.⁹³

⁹³ En el trabajo de campo a veces surgen juicios de valor individual que luego se ve reflejado a nivel institucional, como aparece en un estudio avalado por la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia de la República –SEGEPLAN-, que al referirse al departamento de Totonicapán, afirma: "...el hecho de que en el departamento el 98.2% de la población es indígena, implica la existencia de patrones culturales, religiosos y de organización social que constituyen factores limitantes que impiden una comunicación clara para establecer convenios de los programas y proyectos socioeconómicos (Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN)-. (1996) *“Diagnóstico sobre el Departamento de Totonicapán”*. Guatemala, P 16)

CAPÍTULO III

3. ORGANIZACIÓN MICRO-REGIONAL DESDE EL MODELO⁹⁴ FUNCIONAL

Como exordio a este capítulo se hace referencia a las primeras experiencias en Omr en Guatemala. Teniéndose que estas se efectuaron en Ixcán entre 1985-1988 por la Zona Militar situada en el municipio, lo cual no está documentado porque fue una iniciativa desarrollada en medio de la guerra. Tal diseño respondía a tácticas operativas de uso exclusivo, para asignar responsabilidades de control territorial y distribución logística: investigación de sus recursos, necesidades, intereses, sus colindancias, relaciones, organización y distribución interna de las comunidades. Determinados ex patrulleros, personas del lugar y técnicos institucionales recuerdan haber escuchado, visto, croquis o mapas donde se agrupaban a las comunidades en Mrs.

Asimismo, el Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centro América –PRODERE- llegó a los municipios de Chajul, Nebaj y San Juan Cotzal del departamento del Quiché (área conocida como Ixil) en los años 1990-1995⁹⁵ con el fin de implementar los proyectos diseñados para el área y se propone implementar la Omr. Pero aun desde esa la perspectiva funcional no fue fácil efectuarla porque las comunidades no se sentían parte del proceso de articulación y tenían *desconfianza a organizarse a razón del conflicto interno*. También percibían que Prodere imponía su metodología, cronogramas y proyectos. Asimismo, “con el

⁹⁴ En la tesis se concibe el concepto modelo como “una forma abstracta de presentar las relaciones entre fenómenos sociales. Los modelos de procesos sociales no representan necesariamente de modo perfecto el mundo social real, pero proporcionan fórmulas que simplifican y ayudan a la comprensión de los mecanismos esenciales implicados (Abercrombie, N. et al (1984). P 156)

⁹⁵ Entrevista: Ingeniero Carlos González, Consultor del Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centro América -PRODERE- en los años 1990-1994. Noviembre de 2003.

apremio de cumplir las metas calendarizadas contactaron personas con el perfil básico para hacerlos sus colaboradores en la instauración micro-regional”.⁹⁶

Para la conformación micro-regional Prodere buscó el apoyo de personas e instituciones tomando en cuenta su prestigio económico, capacidades técnicas, religiosas o políticas; a través de comerciantes, profesionales, religiosos, Partidos Políticos, actores gubernamentales o relacionados con el Ejército. Las municipalidades fueron pasivas frente a la propuesta micro-regional porque Prodere no las tomó en cuenta explícitamente para su estructuración. Al final se crearon las Mrs pero con escasa evolución organizacional.⁹⁷

A partir de ahí se visualizaron las características básicas para micro-regionalizar, entre otras: afinidad en sus relaciones, aspectos orofisiográficos, facilidad de acceso. Se pensó que al existir un ordenamiento de las comunidades se hallarían puntos de convergencia para atenderlas mejor sin necesidad de transitar una a una”.⁹⁸

El modelo funcional: Aclaración previa

La micro-regionalización desde el Modelo Funcional se llevó a cabo en los municipios de Sacapulas, en el departamento del Quiché; La Libertad, en el departamento de Petén y Jocotán, en el departamento de Chiquimula.

Para comprender en qué consiste el “*enfoque funcional*”, se indica que las experiencias micro-regionales fueron dando la pauta de esta categoría por los atributos siguientes: a) las decisiones para su conformación partieron de la municipalidad de OGs u ONGs sin su participación proactiva; b) la comunidad o sus

⁹⁶ Entrevista. Ingeniero González. Comenta las desproporciones de los objetivos que muchas veces se formulan, estima que: a veces escasea el sentido común de “empezar despacio y en pequeño” pensando que vale más una buena idea y realizarla, que mil sin llevarlas a cabo.

⁹⁷ Entrevista. Ingeniero Carlos González. Noviembre de 2003.

⁹⁸ Entrevista. Ing. Antonio Hernández, Coordinador del DECOPAZ-UNOPS en el municipio de San Antonio Huista, Huehuetenango. Febrero de 2003

líderes participan operativamente de acuerdo a la estrategia diseñada exclusivamente por otros entes; c) la estructura micro-regional responde a las necesidades administrativas de las municipalidades o instituciones; d) los aspectos prevalecientes para *agruparlas* fueron de orden geográfico (su cercanía) y producción; e) no se valoraron las formas de organización establecidas en las comunidades, especialmente las endoculturantes. Donde aparezca la mayor parte de estas características se entiende que son del Modelo Funcional.

3.1 LA OMR EN EL MUNICIPIO DE SACAPULAS (1998-2001)

3.1.1 ubicación y población

El municipio de Sacapulas limita al Norte con Nebaj y Cunén (Quiché); al Este con Cunén y San Andrés Sajcabajá; al Sur con San Andrés Sajcabajá, San Bartolomé Jocotenango y San Pedro Jocopilas; al Oeste con San Pedro Jocopilas (todos del departamento del Quiché) y siempre al Oeste con Aguacatán, Huehuetenango.⁹⁹

Su distribución político-administrativa es de 1 pueblo, 12 aldeas y 82 caseríos. Según el Instituto Nacional de Estadística -INE- la población total de habitantes es de 35.706; la urbana es equivalente al 9% y la rural del 91%. Su idioma predominante es el k'iche' y Sakapulteko. Tiene una extensión aproximada de 213 kilómetros cuadrados.¹⁰⁰

⁹⁹ FUNCEDE-FONAPAZ. (2003). *Diagnóstico y Plan de Desarrollo Municipal de Sacapulas*. Guatemala, 1998

¹⁰⁰ Instituto Nacional de Estadística INE. (2003). *Población y Locales de Habitación Particulares Censados Según departamento y municipio*. Guatemala.

3.1.2 Actores de la articulación micro-regional, sus objetivos y metodología

La propuesta de micro-regionalizar surge en 1998 con el apoyo de Nexus, Cuerpo de Paz y la municipalidad a través de la OMP, las comunidades tuvieron un rol pasivo. Nexus y Cuerpo de Paz trataron de fortalecer la OMP para que desde ahí las autoridades municipales asumieran con definición y técnicamente los problemas de la población. Pero fue Nexus quien trasladó su conocimiento para micro-regionalizar.

3.1.3 Objetivos

General: Optimización de los recursos municipales, gubernamentales y no gubernamentales a través de una mayor y mejor organización de las comunidades.

Específicos:

1. Zonificar las comunidades para precisar el número de ellas y sus dirigentes.
2. Lograr mejor ordenamiento en la gestión de demandas comunitarias.
3. Descongestionar las funciones de las autoridades municipales a partir de no concentrarse en ellos la recepción y análisis de proyectos por cada una de las comunidades.
4. Disponer de un mapa e informes donde se precise su atención, para monitorear solicitudes, aprobación, avances y/o proyectos ejecutados.

Según los técnicos de la Oficina, estos objetivos no fueron los que habían sido formulados a su inicio. Variaron sustantivamente con la llegada de nuevas autoridades municipales del año 2000.

3.1.4 Primer enfoque micro-regional

La Corporación Municipal de 96-2000 pretendió dar respuestas a las necesidades comunales creando o reforzando el nivel de organización local. Además, porque había comunidades con problemas entre ellas por la gestión y ejecución de proyectos, lo cual pensó corregirse a través de la intermediación de la OMR,

comprometiendo a los líderes a vencer sus diferencias y que tuvieran una visión más amplia e integral de las respuestas a sus problemas. A partir de la visión municipal se buscó apoyo con varias instituciones, siendo Cuerpo de Paz y Nexus quienes de inmediato dieron el soporte correspondiente. Primero, elaboraron diagnósticos participativos; segundo, crearon una base de datos de necesidades a fin de perfilar proyectos; tercero, se apuntaló el manejo técnico de los recursos, tomando en cuenta la importancia de este componente en la gobernabilidad. Desde esa lógica se instaló y fortaleció la OMP.

3.1.5 Cambio de autoridades, cambio de visión: 2º enfoque micro-regional

Las actividades efectuadas en la OMP contribuyeron a valorar la articulación micro-regional, pero la iniciativa se detuvo por el cambio de autoridades gubernamentales y municipales. “Meses después, con las nuevas autoridades, la propuesta de MR se vuelve a retomar pero se instrumenta su alcance: *que sirva para descongestionar o desatomizar la presión social que comúnmente se cierne sobre a la administración municipal*. La visión del Alcalde se impuso y se reflejó en los objetivos de la micro-regionalización. Nexus formuló una propuesta de MR pero fue readecuada por la municipalidad”.¹⁰¹

El equipo de la OMP efectuó reuniones comunitarias para consensuar el agrupamiento de las comunidades a fin de que ellas identificaran los objetivos de organizarse en MRS, pero el Alcalde cuestionó la acción y presionó la salida del Coordinador de la Oficina. “Cuando las ideas de los técnicos no van de acuerdo con las autoridades municipales estas lo asedian o piden su dimisión. Aunque los técnicos seamos financiados por ONGs u otras instituciones los Alcaldes siempre afirman: -Nosotros somos la autoridad, los electos por el pueblo y tenemos derecho a poner y quitar a quienes queremos-”.¹⁰²

¹⁰¹Entrevista: José Ángel Tecún León y Juan Francisco Villatoro Tun. Técnico y Coordinador Oficina Municipal de Planificación (OMP); Sacapulas, diciembre, 2003.

¹⁰² Entrevista: José Ángel Tecún León, técnico OMP. Sacapulas, diciembre, 2003

A partir de ahí la micro-regionalización continuó sin el consenso de las comunidades. La iniciativa de Nexus y Cuerpo de Paz era integral pero sufrió cambios radicales. Según la OMP las Mrs quedaron agrupadas por proximidad geográfica y determinada afinidad en su relacionamiento. El criterio *de relacionamiento intercomunal* es cuestionable porque muchos líderes comunales no tiene certeza a que micro-región –Mr- pertenecen; tal y como se refieren algunos de ellos: “A nosotros nos reunieron hace como un año, pero después ya no nos dijeron nada. Luego vino un ingeniero a platicar con nosotros y nos dijo que nombráramos representantes para integrar una directiva que era la Mr 1 o 2, creo que dijo. Pero no ha vuelto a venir, indicó que era para presentar proyectos, pero todo sigue igual que antes”.¹⁰³

3.1.6 Recapitulación de hechos predominantes en la constitución de las Omrs

Resumiendo los aspectos relevantes de la experiencia micro-regional en Sacapulas, se obtiene que:

La escasa presencia o ausencia de posturas democráticas del gobierno municipal fue el principal inconveniente para que en Sacapulas se construyera un proceso micro-regional integral y participativo. Especialmente cuando dicho Alcalde asumió como base ideológica las estrategias contrainsurgente anclado en el pasado inmediato del conflicto y en un Partido Político claramente vinculado a ese pasado.

Una vez se impuso la concepción anterior, los puntos de vista técnicos e integrales fueron vulnerables, poniéndose de manifiesto la remoción de personal técnico, la visión de conjunto y de largo plazo, relativo al enfrentamiento de la problemática. En consecuencia, la micro-regionalización fue instrumentada en lo administrativo, para

¹⁰³ Entrevista: Noé Az, Margarito Xec, Fermín Salaníc, Juana López; representantes de las comunidades: Río Blanco, Tzununul, Guantajau, Salinas y Magdalena. Sacapulas, diciembre, 2003.

descongestionar la demanda y desconcentrar la presión sobre las autoridades municipales.

3.2 LA OMR EN EL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD (1998-2002)

3.2.1 Ubicación y población

Limita al Norte con Sayaxché y México; al Este con San Benito, San Andrés, San Francisco y Sayaxché; al Sur con Sayaxché y; al Oeste con México. Su extensión territorial es de 7,057 kilómetros cuadrados¹⁰⁴. La UTM contabiliza 150 comunidades reconocidas legalmente por la municipalidad.

La mayoría de la población es originaria del Oriente y Nororiente y Norte del país, en menor grado de la Costa Sur. La población predominante es no-indígena, seguida por lo q'eqchi's y otros grupos mayas (K'iche', Kaqchikel, Mam, Q'anjob'al, Ixil, entre otros). Datos del Instituto Nacional de Estadística -INE- refieren que el municipio tiene 67,252 habitantes y 15,064 viviendas.¹⁰⁵

3.2.2 Organización

Las comunidades generalmente están organizadas en cooperativas y Comités Promejoramiento. Los comités se legalizan en la municipalidad y su acción gira a menudo en la gestión de infraestructura. Las cooperativas fueron creadas con fines económicos para la producción, prestación de servicios, créditos; han sido legalizadas, capacitadas y orientadas por el Instituto Nacional de Cooperativas INACOP. Asimismo, hay modalidades organizativas a través de coordinaciones y

¹⁰⁴ Gall, Francisco. (2000). *Diccionario Geográfico de Guatemala*. Guatemala: Ed. Instituto Geográfico Nacional.

¹⁰⁵ Op cit. INE. Población y Locales de Habitación.

asociaciones que aglutinan a varias comunidades, a las cuales también se les denomina organizaciones de segundo grado o de segundo nivel.

3.2.3 Planteamiento micro-regional del PSL

El Programa persiguió contribuir al fortalecimiento e institucionalidad de los gobiernos locales y de la sociedad civil. Definió su intervención desde la Omr –OMR- para promover, instalar y fortalecer más adelante el Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE), favoreciendo espacios de participación concertada de la sociedad civil. Desde esa perspectiva diagnosticó que la organización local estaba en una etapa de transición¹⁰⁶ por lo cual necesitaban incentivar la organización de grupos productivos y comerciantes, vincularlos a la economía local y regional para lo cual fue necesario instituirlos legalmente y fueran sujetos contractuales.

3.2.4 Objetivos del PSL

El objetivo general fue fortalecer el proceso de paz promoviendo el desarrollo socioeconómico sostenible y creando espacios de concertación entre los diferentes actores del Gobierno y de la sociedad civil. Los objetivos específicos se resumen, así:

- ✓ “Reforzar la reconciliación y la democracia local a través del apoyo a los Consejos de Municipales Desarrollo.
- ✓ Rehabilitar y extender la red de caminos secundarios e infraestructura: escuelas, puestos de salud, agua potable, letrinas.
- ✓ Mejorar la seguridad alimentaria y los ingresos de la población sin perjudicar la conservación y la reproducción de los recursos naturales, apoyando actividades

¹⁰⁶ La etapa de transición se refiere a la incorporación de población desarraigada (desplazados internos y retornados de México). Asimismo, a recuperar confianzas comunitarias y de estructurarse nuevamente, tanto al interior de las comunidades como más allá de ellas, a través de asociaciones u otras formas de organización social, productivas, comerciales, etc.

de reforestación, explotación racional del bosque, fertilización orgánica, diversificación de cultivos, agroforestería, transformación, comercialización de productos agropecuarios y promover la creación de empleo no agrícola”.¹⁰⁷

La estrategia de intervención planteaba “la reinserción socioeconómica basándose en un desarrollo sostenible de las diferentes Mrs *que beneficia al conjunto de la población* y busca adecuar diferencias en los niveles de servicios básicos, infraestructura, y apoyo al desarrollo económico, igualmente, la planeación territorial local y municipal”.¹⁰⁸ La planeación buscaba el reconocimiento de situaciones agroecológicas y socioeconómicas de similares características así como de grupos sociales que interactuaran en una visión y espacio común. A partir de allí, con el propósito de lograr eficiencia, eficacia y mayor impacto, los componentes del Programa serían distribuidos en las Mrs priorizadas definiéndose como *área de acción micro-regional*. En esas entidades el PSL pretendía ejecutar acciones directas: introducción de nuevas formas de producción, implementación de infraestructura central de almacenamiento y/o transformación de los productos agropecuarios, rehabilitación de infraestructuras viales, etc. En su planteamiento de *cogestión* se consideraba necesario favorecer el desarrollo de capacidades gerenciales en el seno de las organizaciones beneficiarias, co-ejecutando los proyectos.

Desde esa perspectiva, el PSL definió la *planeación territorial* como: “*organización para la distribución de los recursos con objetivos concretos*, siendo estos, entre otros: Orientar la intervención de un proyecto, organizando el uso de los recursos disponibles (humanos, naturales, financieros e información); Asegurar a los diferentes actores locales (productores, organizaciones, instituciones) el control efectivo de los procesos de toma de decisión en la definición y la implementación de las acciones; Sensibilizar, animar y concienciar a la población a valorizar los

¹⁰⁷ PSL. (1997). *Documento de presentación. Objetivos y estrategias fase I instalación y arranque del proyecto Sayaxché/La Libertad*. Petén, Guatemala. Pág. 10-13

¹⁰⁸ Ídem. Pág. 13

conocimientos tradicionales y estimular las iniciativas; abrir camino hacia un enfoque de ordenamiento territorial”.¹⁰⁹

El apoyo institucional del PSL estaba referido a tres niveles: micro-regional y comunitario; municipal y; al nivel regional.¹¹⁰ La operatividad en el tema micro-regional el PSL lo definió así:

1. *Actividades*: legalización de organizaciones comunitarias, creación de estructuras micro-regionales de planificación participativa y eventos de formación para el desarrollo micro-regional, diagnósticos comunitarios, coordinación institucional local (OGs y ONGs) y;
2. *Orientaciones*: estructurar espacios de concertación micro-regional (foros, asambleas, asociaciones) con representantes de diferentes comunidades organizadas, consolidación de la organización comunitaria a nivel micro-regional.

Tocante al ámbito municipal El PSL pretendió desarrollar la legislación conexas a ella (especialmente el Código Municipal y Ley de Consejos de Desarrollo), el modelo planteaba “efectuar diagnósticos comunitarios útiles en la elaboración del PDM y que alrededor de este convergieran acciones coordinadas de todos los actores incluyendo las Mrs, como preámbulo para la instalación del COMUDE.

En 1998 el PSL inició un diagnóstico municipal concluyendo que la organización comunitaria generalmente era incipiente lo cual obstaculizaría sistemáticamente la coordinación en mayor escala, limitando que los planteamientos (necesidades) fueran concertados y decide emprender las acciones siguientes:

¹⁰⁹ Ídem. Pág. 17-18

¹¹⁰ El apoyo institucional estaba focalizado en *el MAGA en la instalación de un sistema descentralizado de información sobre precios y mercados de productos e insumos agropecuarios en beneficio de los productores*. Ello indica que se fortaleció significativamente la capacidad institucional del MAGA en la región del Petén

“Conformar una asamblea o consejo de comunidades micro-regionales con capacidad para identificar, priorizar y formular proyectos económicos y sociales. Formular un Plan de Desarrollo Micro-regional en un ambiente democrático, participativo, de cogestión, co-ejecución sostenible. Con estructura de coordinación propia, legítima, representativa ante otras instancias, especialmente frente a la UTM. Consolidar las organizaciones existentes y fomentar la conformación de otros grupos para desarrollar sus iniciativas socioeconómicas.

Para el PSL era primordial que las comunidades fortalecieran o promovieran estructuras directas y decisiones acordes con sus necesidades; capaces de responder a las expectativas de desarrollo propias de cada comunidad. Creyó fundamental la participación comunitaria en las estructuras de la municipalidad y Consejo de Desarrollo, fortaleciendo así la integración y el tejido social comunitario”.¹¹¹

3.2.5 PSL y las Mrs: de lo planificado a la realidad

Considerando que dentro de las comunidades había más de un Comité (Promejoramiento, de Educación, Salud) se supuso que las Mrs captarían las demandas e iban a representarlas en la UTM, la cual dictaminaba los proyectos. Sin embargo, la conformación de Omrs–OMR- tuvo oposición. “con base a este concepto fue que nosotros empezamos a trabajar a nivel micro-regional. Llegamos a la fase de organización y legalización. La etapa de reconocimiento micro-regional fue difícil, costó mucho vender la idea a los Alcaldes”.¹¹²

3.2.5.1 Primeros intentos de micro-regionalizar

El PSL visualizó en la MR el principal soporte de participación comunitaria que impulsara los Comudes una vez entrara en vigencia la Ley de los Consejos de

¹¹¹ Op. Cit., Proyecto Sayaxché - La Libertad. Pág. 23

¹¹² Entrevista: Alain Peigne. Codirector Internacional PSL. Abril. 2002.

Desarrollo. Inicialmente los técnicos del PSL constituyeron mapas para determinar áreas geográficas con el ánimo de llevar un ordenamiento de su intervención; es decir, desde las oficinas agruparon a las comunidades por su proximidad geográfica entre ellas, se mencionaban la articulación de cuatro Mrs que facilitara sus labores, entre otros: sistematizar informes, ubicar comunidades, evolución de proyectos, domicilio de dirigentes, etc. Posteriormente, cuando se estima la imposibilidad de llegar a muchas comunidades por la escasez de recursos humanos y financieros, se reduce a dos. Fue notorio que hubo heterogeneidad en conceptualizar su número y objetivos. Entonces, en función del apoyo a la micro-regionalización y a los Consejos de Desarrollo, se trató de articular las comunidades resultando así las Mrs La Libertad y las cruces. Pero la MR fue parte de la estrategia del PSL para ejecutar sus proyectos. Las Mrs fueron diseñadas así:

MR La Libertad: la constituyen cinco comunidades, Nuevo Amanecer,¹¹³ La Sabana, Santa Rita (integrada por familias de la otrora CPR), La Esperanza, La Libertad (compuesta por 11 barrios). *MR “Las Cruces”:* integrada por siete comunidades: Nuevo Progreso, Las Cruces, Los Manueles, Palestina, Los Josefinos, La Bacadilla y Vista Hermosa.

Es fundamental remarcar que la voluntad por micro-regionalizar fue bien intencionada, se inscribió en el fortalecimiento del poder local y para llevar a cabo las metas del Programa. No obstante, sin abandonar la idea de micro-regionalizar pero, apremiado por ejecutar proyectos, el PSL se interesó por organizaciones más grandes, que respondieran a demandas por acceso a energía eléctrica, certeza jurídica de la tierra, entre otros y que posteriormente participaron en el ámbito municipal

¹¹³ Comunidad retornada, ubicada en Guacutz y organizada en cooperativa.

3.2.5.2 Segundo intento de micro-regionalizar

En el marco de su estrategia (*apoyo o fortalecimiento institucional*) para viabilizar un poder local democrático, el PSL se propuso fortificar a la municipalidad y, promover la articulación y consolidación de los actores locales organizacionales e institucionales con perspectiva a establecer el Comude. Desde esa perspectiva se debía fortalecer a la UTM para que fuera un actor clave en la micro-regionalización.

La conformación de la UTM provocó conflictos entre el PSL y el Alcalde Municipal (2000-2004) porque, además de las funciones técnicas y administrativas, la UTM promovería la participación ciudadana y, desde esa instancia se había criticado a la Corporación Municipal por su escasa visión participativa. Asimismo, el Alcalde quería contratar a sus correligionarios políticos aunque no llenaran los requisitos técnicos. Pero se sortearon los problemas y el PSL sugirió que la UTM desarrollara la micro-regionalización y la municipalidad emprendió el proceso de MR aunque con muchas dificultades.

Respecto a los inconvenientes suscitados un promotor de la UTM refiere: “lo de la MR se planificó pero no se llevó a cabo. Para su diseño estuvo presente el Consejo Municipal e integrantes de algunas instituciones pero sin representación de las comunidades”.¹¹⁴ Según la Coordinadora de la UTM “La idea era instalar un equipo de trabajo con cinco Promotores Sociales, porque en el proceso iniciado en la formulación del PDM se observó que el municipio era demasiado extenso, subdividiéndose en cinco Mrs para mejorar el trabajo, responsabilizando a un encargado por cada MR compuesta de 18 a 20 comunidades”.¹¹⁵

La Coordinadora de UTM afirmaba que los cambios generaron expectativas en ambos lados (comunidad-municipalidad) porque: “Pensar en una OMR, sería la municipalidad la primera en absorber su importancia, romper esquemas tradicionales

¹¹⁴ Entrevista: Francisco Ramón Aguilar. Promotor Social, municipalidad La Libertad, abril, 2002.

¹¹⁵ Entrevista: Lucrecia Palmira. Coordinadora UTM, La Libertad, abril, 2002

para asumir, por ejemplo, la planificación participativa, integración sectorial, entre otros”.¹¹⁶

La UTM se propuso, con la micro-regionalización, mejorar la atención de la población y facilitar capacitación comunitaria, distribuir responsabilidades y monitorear los avances. “El año pasado la idea era hacer asambleas en cada MR, sin embargo, al equipo de trabajo le faltaba formación. Porque es importante conocer a las comunidades para que no cambie el sentido de la asamblea por aspectos políticos, máxime que la municipalidad las estaba promoviendo (a través de la UTM) y en algunas comunidades son críticas o adversarias de las autoridades municipales. La MR está dividida en el mapa, cada promotor tiene sus expedientes por cada una, sin embargo, el objetivo de descentralizar los servicios y hacer que las comunidades participen aun no se ha logrado”.¹¹⁷

La UTM procuró que las comunidades se comprometieran frente a sus Mrs, reconocieran su pertenencia territorial, administrativa y estructurarse para coordinar las gestiones con la municipalidad y demás instituciones. “Las reuniones con los representantes comunitarios se aprovecharon para explicarles la situación de la MR, como estaba distribuida. Porque si no hay seguimiento las comunidades no ubican a cual MR pertenece. Porque la UTM las agrupó por su colindancia para evitar la dispersión y centralizar la información. Se trató de establecer centros de convergencia o sedes micro-regionales”¹¹⁸ tomando en cuenta que el 70% de las comunidades de La Libertad se sitúan en el área rural, pero regularmente se destinan recursos en obras visibles de infraestructura, en áreas que representan caudal electoral. Existen 142 comunidades legalmente reconocidas en la municipalidad, por tanto son muchas las demandas y deben priorizarlas.

¹¹⁶ Ídem.

¹¹⁷ Ídem.

¹¹⁸ Ídem.

3.2.5.3 Recapitulación de hechos preponderantes relativos a las Omrs

El PSL y las autoridades municipales revelaron acciones poco democráticas en los procesos emprendidos respecto a la conformación de ORM's. Ambos no consensuaron criterios metodológicos, de enfoque y objetivos para integrarlas. Los puntos de vista divergieron en posturas pragmáticas unipersonales, especialmente del Alcalde, en cuanto a que estas facilitarían el levantado de datos y, funcionales en cuanto a la ejecución de proyectos del PSL.

El perfil participativo de intervención estuvo ausente. Tal situación interfirió en la definición de una visión integral, por tanto, no se visibilizó el rol de la Mrs como preámbulo idóneo en la articulación de los COCODES y su incorporación posterior en el COMUDE. No obstante lo anterior ambos actores coincidieron en valorar las funciones de la OMR como facilitadora del desarrollo municipal en todos los niveles. Pero a pesar de justipreciarse el rol de las Omrs las contradicciones de la municipalidad y PSL, a su interior e inter-relación, constriñeron su constitución aun dentro de la perspectiva funcional.

El PSL trató de orientar el proceso micro-regional con más integralidad, no necesariamente en forma participativa, sino en los espacios políticos y económicos, a través de proyectos y ordenamiento territorial. También concibió a las Omrs como actores de gobernabilidad democrática.

3.3 LA OMR EN EL MUNICIPIO DE JOCOTÁN (2001-2004)

3.3.1 Contexto socioeconómico

Precedentemente a la invasión española gran parte del territorio oriental del país estaba poblado por la etnia Ch'orti'. "Durante el siglo XVI, con el avance de la colonización, hubo despojo de tierras indígenas y pasaron a manos de los colonizadores, aunque algunas quedaron como tierras comunales. Por lo anterior,

paulatinamente, las comunidades ch'orti's se vieron obligadas a trasladarse a las laderas secas, en regiones de difícil acceso. Originariamente el 80 % estaba cubierto con bosques diversos y exuberantes, 15% de bosques secos y 5% de monte espinoso". El clima era fresco y húmedo, los suelos de los valles profundos y fértiles".¹¹⁹ Pero los colonizadores traían su propia visión de la naturaleza, de tipo mercantilista y el clima fue cambiando a seco y cálido, los suelos perdieron su fertilidad y capacidad productiva. Con la producción de café, en 1871, se estableció el régimen municipal y las tierras comunales se transformaron en ejidales. Las autoridades municipales las otorgaron en usufructo a personas individuales, como resultado los Ch'orti's gradualmente perdieron sus tierras comunales. Numerosos ladinos de la población central de las capas medias se convirtieron en cafetaleros y los grupos Ch'orti's pasaron a ser mozos o jornaleros temporales en la economía del café.

Con la tormenta tropical Mitch en noviembre de 1998 la pobreza y extrema pobreza se hizo más visible por los efectos devastadores en la infraestructura productiva y en la agricultura de subsistencia, fundamentalmente en las áreas rurales y Ch'orti's. A lo anterior se sumó la crisis del café del año 2000, provocando mayor inseguridad alimentaria.

En el año 2001 en atención a la problemática de inseguridad alimentaria la administración gubernamental aprobó la Estrategia de Reducción de la Pobreza Municipal (ERPM) con el apoyo de SEGEPLAN y la Agencia Española de Cooperación Intencional (AECI). A la UTM y a los Agentes de Desarrollo Rural -ADR- de cada una de las Mrs se les reconoció su valioso aporte por los niveles de coordinación y constitución de la ERPM.

¹¹⁹ FUNCEDE-FONAPAZ. (1998). *Diagnóstico y Plan de Desarrollo Municipal de Jocotán*. Guatemala.

3.3.2 Ubicación geográfica y población

Jocotán tiene las siguientes colindancias: Al norte con el Río Grande Copan-Ch'orti'; Al Sur, con la carretera internacional asfaltada, Ruta Maya-Ch'orti'; Al Oriente, con el municipio de Camotán y; Al Occidente, con la Región Rural La Mina. Su latitud al Norte es de 14° 49" y 89° 23' 30" Longitud Oeste. Su altura promedio es de 457 de metros sobre el nivel del mar y; a una distancia de 195 Km. de la Ciudad de Guatemala.¹²⁰

Estudios catastrales de la organización "Acción contra el Hambre" utilizando el sistema GPS, la base cartográfica del Instituto Geográfico Nacional y el mapa censal de lugares poblados del INE, dio cuenta que el territorio es de 247.4 km². Información de la UTM refiere que Jocotán está integrado por su cabecera municipal, la "Villa de Santiago Jocotán", 32 aldeas y 122 caseríos. Para su administración la municipalidad las agrupó en 154 centros poblados.¹²¹ Jocotán posee 40,903 habitantes. 11.9% urbana y 88.1% rural. El 80.1% indígena y 19.9 no indígena. La tasa de crecimiento y densidad poblacional es del 3.13 por ciento anual y de 282 habitantes por Km.²¹²²

3.3.3 Planteamiento estratégico de intervención

La micro-regionalización (con el nombre de Muni-regiones) dio inicio en los primeros meses del año 2001, inspirado en la anterior Ley de Consejos de Desarrollo pero se vigorizó con la aprobación de la Ley actual Decreto No. 11-2002 y del Código Municipal porque ratificaba el proceso emprendido.

El mapa de Jocotán consta de nueve unidades micro-regionales: No. 1, micro-región Urbana; 2, Tanshá; 3, Charmá; 4, Torojá; 5, Canapará; 6, la Mina; 7, Las Flores; 8, El

¹²⁰ Ídem.

¹²¹ UTM. Boletín informativo, noviembre 2004.

¹²² Op cit. INE. Población y Locales de Habitación. Página 30

Abundante; 9, Guaraquiche; está integrada por un total de 155 comunidades¹²³. Las decisiones para su articulación fueron asumidas por la UTM, AECI (proporcionando acompañamiento técnico y financiero)¹²⁴ y en menor medida el COMUDE y las comunidades. Pero la propuesta la realizó la UTM (convertida posteriormente en OMP) de la administración municipal 2000-2004, aprobada y socializada por la Corporación y el COMUDE.

La concepción, forma de organización y su integración, no nació de las comunidades. A pesar de eso la población valoró la iniciativa y despertó mayor interés cuando se promulgó la Ley de Consejos de Desarrollo por la posibilidad de incrementar la participación ciudadana y el traslado de decisiones al poder local.

3.3.4 Objetivos

En la UTM (a través de su relación interinstitucional) y posteriormente en la OMP se reflexionó en lo siguiente: a) era esencial que las autoridades municipales establecieran puentes comunicantes para la efectiva inter-relación comunitaria e institucional, por tanto debían vencerse las limitaciones que se interponían por la extensión geográfica y grandes distancias entre las comunidades y buscarle soluciones pertinentes a los problemas; b) la interrelación (municipalidad-comunidad) facilitaba la obtención de información y trabajo conjunto, de tal manera que se conociera su contexto socioeconómico y cultural y; c) De acuerdo al advenimiento de la nueva legislación (Código Municipal y Consejos de Desarrollo) era oportuno idear

¹²³ Boletín Proyecto Ch'orti'

¹²⁴ Entrevista: Julia Teso. Representante de la AECI en Jocotán. Diciembre 2003. Según la entrevistada, lo importante era que todas las comunidades estuvieran representadas, aun los caseríos más distantes para tomar en cuenta sus necesidades. El objetivo era *Tener un municipio organizado*. La metodología estuvo abierta a la discusión, no tenía fronteras; si técnicamente funcionaba debía implementarse, de lo contrario se estaba en disposición a otras iniciativas que dieran mejores resultados. Esta iniciativa sirvió para preparar el terreno del nuevo concepto de COCODES de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto No. 11-2002 y su consecutiva organización..

avances hacia dicho marco jurídico, especialmente en cuanto a los COCODES de 1º y 2º niveles. Sustentado en lo anterior se trazaron los ulteriores objetivos:

Mejorar la comunicación con las comunidades más distantes del municipio.

Estructurar instancias útiles para el diagnóstico, planificación y ejecución de la Política Municipal y mejorar los niveles de coordinación interinstitucional.

Generar procesos organizativos para facilitar la estructuración y trabajo de los Cocodes.

3.3.5 Criterios para la micro-regionalización

La estrategia de distribución geográfica se razonó tomando en cuenta la relación de los poblados, afinidad y cercanía entre las aldeas. Se pensó en un grupo de comunidades que conformara la MR y una de ellas asumiera el rol de comunidad convergente. Otro criterio fue la condición ambiental-natural territorial: tipo de cultivos de la zona, humedad de suelo, las cuencas hidrográficas y las fuentes de ingresos familiares. “Los criterios fueron, entre otros: de convergencia geográfica y de trabajo a través de microcuencas. Ejemplo, la del Río Grande Zacapa que viene desde Copán, Honduras, denominado cuenca Copán-Ch'orti', que pasa por Jocotán y tiene submicrocuencas”.¹²⁵

3.3.6 Micro-regionalización: su articulación y dinámica cotidiana

La AECl, en el marco de su programa de fortalecimiento municipal y poder local, inicialmente apoyó técnica y financieramente a la UTM. Desde ahí se planteó la metodología micro-regional que fue más allá de los límites geográficos. Se subdividió al municipio en Mrs persiguiendo una mejor relación con las autoridades municipales. Estas acciones se iniciaron en el 2001 como plan piloto y la municipalidad se mostró

¹²⁵ Ídem.

interesada en que las comunidades se *articularan funcionalmente*.¹²⁶ De esa cuenta se constituyeron las nueve Mrs, una urbana y ocho rurales.

La mayoría de unidades se integraron con cuatro aldeas, una de ellas funciona como centro de convergencia. Las comunidades delegan un representante ante las Mrs las que disponen de Unidades Técnicas Regionales Rurales -UTRRs- o Unidades Técnicas Micro-regionales Rurales -UTMR- encargadas de promover el desarrollo integral sostenido de su región, considerando el conocimiento que poseen sobre sus potencialidades y desventajas de su contexto comunal; asimismo, de acuerdo a las necesidades de sus habitantes gestionan las soluciones que creen convenientes. La UTMR es apoyada por un Agente de Desarrollo Rural –ADR- y promotoras (es) sociales pertenecientes a las Mrs quienes han sido capacitados en temas de desarrollo municipal. Entre otras cosas, los roles del ADR son: a) Apoyar el trabajo del COCODES relativo a la coordinación y vínculo comunitario y; socializar los objetivos micro-regionales para que las comunidades comprendan su importancia y se involucraran.¹²⁷

3.3.7 Las Mrs y los COCODES de 1º y 2º nivel

Tomando en cuenta los objetivos trazados se previó que la estructura de Mrs fuera adaptable a la del sistema de COCODES. En consecuencia, el ordenamiento dispuesto permitió relacionar las Mrs con los Cocodes de primer nivel y apuntar a la constitución de Cocodes segundo nivel. En su momento, se definió constituir “temporalmente y como un avance” los Cocodes de segundo nivel a través de la figura micro-regional. Se considera que la buena organización y representación del primero incide en el de segundo nivel, especialmente frente al COMUDE.

¹²⁶ La articulación funcional implica que las MRs se conciben, en primer lugar, como instancias útiles para llevar a cabo los planes de la municipalidad con mayor agilidad y, en segundo lugar, se estima que ellas pueden ser la antesala de los COCODES.

¹²⁷ El ADR al ser de la comunidad logra información de primera mano, además, conoce el contexto espacial y socioeconómico. Esa fue la visión de AECl al escoger y capacitar a los ADRs.

3.3.8 Problemas encontrados, resultados y lecciones aprendidas

3.3.8.1 El poder local y los partidos políticos

AECI creyó pertinente que la autoridad municipal y sociedad civil asumieran el compromiso de seguimiento y sostenibilidad de las Mrs, priorizando el rol de las UTMrs y los ADRs. Las autoridades municipales vieron con beneplácito la funcionalidad administrativa de las Mrs (en su calidad de puentes comunicantes, de coordinación e instancias operativas) pero no como actores del poder local; cuando las Mrs (junto a sus UTMrs y ADRs) se visualizaron más allá de lo operativo, hubo maniobras para debilitarlas.

La Cooperación Internacional está preocupada porque los agentes de desarrollo de Jocotán fueron los primeros en iniciar el proceso, se capacitaron tres años pero ya no están en la municipalidad y la cooperación no incide en esas decisiones. Con ello se echa por la borda todo el esfuerzo: recursos económicos, capacidades, tiempo, experiencia”.¹²⁸

“Los candidatos apoyaban a diferentes grupos y las comunidades se dividían cada vez más. Esto lo observé y creo que es una amenaza porque todo se vino abajo. Sucedió que en algunas comunidades decían: -como este apoya a tal candidato ya no viene a la reunión-. Por la campaña política mucha gente dejó de participar. Los partidos políticos tienen una visión muy sectaria”.¹²⁹

Inicialmente, en el proceso de micro-regionalización, la participación era escasa, las personas insinuaban que se les proporcionara incentivos tangibles, conforme se avanzó, comprendieron los propósitos o significado de la OMR (aunque con las limitaciones mencionadas) por lo cual su nivel de involucramiento se acrecentó.

¹²⁸ Ídem.

¹²⁹ Ídem.

Por medio de las Mrs se contribuyó a la estructura de los COCODES con más celeridad. Es decir, el proceso de organización prácticamente se había realizado y posteriormente se amparó en la ley.

3.3.8.2 Las Mrs como entes para facilitar la coordinación

En el 2001 se evidenció el fenómeno de la hambruna en Jocotán, muchas personas, instituciones y organizaciones se hicieron presentes. No obstante la ayuda se concentró en el perímetro urbano. La situación fue caótica por no existir coordinación, fundamentalmente desde lo comunitario, algunas aldeas se beneficiaron más que otras. La lección fue aprendida, para el año 2003 las Mrs facilitaron la coordinación de la ayuda. Tomando en cuenta el suceso mencionado las Mrs se involucraron en la mesa multisectorial de seguridad alimentaria municipal. Chor

3.3.8.3 Sobre la transparencia y lecciones aprendidas

Las instituciones con presencia en Jocotán se mostraron interesadas en fortalecer a las Mrs en el ejercicio ciudadano de transparencia y auditoría social, en esa línea concurrieron esfuerzos importantes como los del Consejo Indígena Maya-Ch'orti' – CIMC- y asociaciones de base existentes en el área, quienes procuraron que la sociedad civil afianzaran las Mrs.

Frecuentemente quienes ejercen el poder afirman que las personas son apáticas a la participación, a los cambios, a la búsqueda del progreso; dicha percepción puede inclinarse a justificar las diferentes formas de autoritarismo. Porque detrás de la indiferencia subyacen antecedentes de violencia, manipulación, engaño, oportunismo, especialmente de Partidos Políticos y, en no pocos casos, la conducción de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. En relación a ello la representante de AECI refiere: “La actitud de la gente a la hora de participar me ha impresionado. Aquí se habla de su no participación, que es individualista. Me han sorprendido los deseos de superación y esperanza del cambio de la gente.

Generalmente las mujeres ven truncadas sus expectativas por los engaños, ofrecimientos incumplidos. Los COCODES, las Mrs, son conjuntos con mucho entusiasmo, que emplea innumerables horas en proyectos colectivos, tal vez debían trabajar para comer esa semana pero si tienen una reunión importante se quedan y saben a lo que se están arriesgando. En mi país (España), esto, le juro que nadie lo haría. Ese sentimiento de comunidad, de grupo, de decir: salgamos adelante, hagamos tal gestión, es algo que me ha conmovido, al compararlo con el contexto de mi país, donde las estructuras administrativas facilitan que los ciudadanos consigamos nuestros objetivos individualmente; aquí no es así, por eso valoro tal actitud, especialmente del área rural, la del área urbana es de otra manera”.¹³⁰

Cuando los actores de los procesos son verdaderos líderes en sus comunidades seguirán trabajando y “con más herramientas y experiencia para defender sus derechos; en consecuencia, el dinero de la Cooperación está bien invertido en capacidades humanas”.¹³¹

3.3.9 Análisis interpretativo de hechos preponderantes

Las Mrs fueron imaginadas e implementadas por actores externos y lo participativo, como elemento metodológico y forjador de identidad (apropiamiento) estuvo ausente e incidió en su alcance. A pesar de los resultados la población aun valora las acciones desempeñadas.

Las Mrs lograron desatomizar las demandas comunitarias hacia la municipalidad. Además, las solicitudes llevan el consentimiento ampliado de la población, son más uniformes y técnicas. Ello facilita el trabajo en los COCODES, COMUDE, el Concejo Municipal y las decisiones en cada una de las instancias.¹³²

¹³⁰ Entrevista Julia Teso. Jocotán, diciembre 2003.

¹³¹ Julia Teso. Diciembre 2003.

¹³² Facilita la sistematización de la información respecto a un banco de datos sobre necesidades a priorizar en la ejecución de proyectos y la toma de decisiones (destino de presupuesto) una vez exista

CAPÍTULO IV

4. OMR DESDE EL MODELO INTEGEGRAL-PARTICIPATIVO¹³³

Aclaración previa

Las experiencias que forman parte de este modelo son las Omrs de los municipios de Nentón, Santa Ana Huista, San Antonio Huista, Jacaltenango, Concepción Huista, del departamento de Huehuetenango; asimismo, los municipios de Ixcán y Uspantán del departamento del Quiché.

El “Modelo Integral y Participativo” alude a criterios básicos sobre los que descansa la estructuración y funcionamiento de las Omrs, en las que estuvieron presentes, si no todas, la mayoría de estas características: a) la decisión y mecanismo de constituirse son de las comunidades; b) las comunidades participan o se les consulta sobre la metodología, planteamiento organizativo y fines micro-regionales; c) la decisión de integrarse se circunscribe por intereses comunes como la cultura, origen étnico, relaciones comunitarias, sistemas de producción, comercio, vías de comunicación y relación geográfica; d) asumen compromisos de común acuerdo que implica a más de una comunidad; e) su participación va más allá de acciones operativas porque se le incluye en la toma de decisiones que les afecta; f) sus acciones no se limitan a demandar servicios a las instituciones o municipalidades; g) sus actividades mantienen la distancia prudencial respecto a los intereses político-partidistas y si participan es por acuerdo colectivo; h) el acompañamiento de terceros actores es propositivo y respetuosos de la autonomía comunitaria. La mayor parte de

en cada una de estas instancias el respeto a la legislación que pondera las decisiones en las comunidades.

¹³³ El concepto “*integral*” se extrae de la categoría la *integración* de la sociología clásica, “que trata de comprender cómo se mantienen unidos los distintos elementos de la sociedad” concluyéndose en que “se realiza por medio de valores compartidos por la comunidad y que la integración es consecuencia de la interdependencia en la división del trabajo o, proceso por el cual los diferentes grupos tienen relaciones económicas, políticas y sociales más estrechas (Op. cit. Diccionario de Sociología. P 137).

estas características estuvieron presentes en la conformación micro-regional de los municipios antes mencionados.

4.1 LAS OMRS EN EL ÁREA HUISTA: EXPERIENCIAS DESDE EL DECOPAZ (1997-2001)

En el resumen Ejecutivo para la creación del DECOPAZ se considera: “Las causas que condujeron al enfrentamiento armado interno en Guatemala son estructurales. Entre ellas, las más importantes son: la fragmentación y los altos niveles de pobreza de la población; la incapacidad del sistema político para democratizar sus estructuras y para hacer efectivos los derechos humanos y la igualdad ante la ley; los bajos niveles de participación de la población civil en los procesos de decisión y su limitado acceso a los beneficios del crecimiento económico. Desde la Colonia hasta la transición democrática de 1985 –con excepción del breve periodo democrático de 1944 a 1954- prevaleció un sistema político autoritario y excluyente, caracterizado por altos grados de represión social, discriminación étnica y de género, inestabilidad política y falta de mecanismos institucionales para la resolución pacífica de conflictos a través del diálogo y de canales legales. Este ambiente político... alentó el surgimiento de varios movimientos guerrilleros... La respuesta del Gobierno, basada en políticas de contrainsurgencia y Seguridad Nacional, solo reforzaron las características tradicionales del sistema político, creando un círculo vicioso: por una parte, la confrontación armada interna sofocaba la sociedad y a su vez las limitaciones de esta última intensificaban la confrontación armada interna”.¹³⁴

Tomando en cuenta el contexto posconflicto el Decopaz se propuso la recapitalización física, humana y social de las áreas afectadas más severamente a través de a) la delegación efectiva a los beneficiarios a nivel local del poder de decisión sobre la selección, ejecución y financiamiento de inversiones; b) el proceso de capacitación en el ejercicio efectivo de gestión de proyectos; c) la incorporación

¹³⁴ DECOPAZ. (1999). *Resumen ejecutivo* GUA-0099. Huehuetenango, Guatemala.

del proceso de planificación participativa para fomentar una cultura de trabajo conjunto en un entorno de paz. Según BID “el Programa aplica una metodología basada en el trabajo conjunto de los actores locales. La aplicación de esa metodología será novedosa para el Banco e imprime características novedosas a este Programa.¹³⁵ “El Programa se concentrará en los municipios del Norte de Huehuetenango, severamente afectados por el conflicto y con los indicadores más bajos de desarrollo social del país... una alta concentración rural (85%) e indígena (82%), donde el 92% de la población es pobre “. ¹³⁶ y se concentra el 45% de la población retornada del refugio en México”.¹³⁷ El enfoque del Decopaz se resume así:

Misión y propósitos: Con el Decopaz se buscaba promover las bases de la paz, una vida digna, material y social en áreas afectadas por el conflicto armado interno, la reconstrucción humana, física y social de las comunidades, promoviendo los derechos humanos, la democracia y la autogestión del desarrollo, siendo los ejes transversales: participación efectiva con equidad de género, ambiental, etarea, cultural, política; con atención especial a los desplazados-retornados y los Acuerdos de Paz. Proporcionar a las comunidades las herramientas de su propio desarrollo: capital, poder de decisión, conocimientos y destrezas para operar proyectos.

Estructuras de acompañamiento: Las Entidades de Primer Piso EPP, fueron las ONGs contratadas por gobierno-BID para acompañar a las comunidades transfiriendo destrezas y conocimientos técnicos para que a futuro inmediato y mediano, se desarrollaran por sí mismas. Que contribuyera al fortalecimiento de la organización local, la sostenibilidad de los proyectos; desarrollar relaciones de cooperación con otras instancias; planeación con base a necesidades y recursos disponibles. En el área Huista la EPP que acompañó el proceso fue la Oficina de Proyectos de Naciones Unidas -UNOPS-.

¹³⁵ Ídem.

¹³⁶ Ídem.

¹³⁷ DECOPAZ. (1997). *Guías metodológicas*. Huehuetenango, Guatemala. P. 2

Entidades Representativas Micro-regionales -ERMs-: unidades básicas de funcionamiento de las comunidades para desarrollar las acciones del Decopaz. Se constituyeron una por cada MR y fue la encargada de seleccionar, contratar y supervisar a los proveedores de bienes y servicios. Coordinó acciones con la municipalidad, comités de apoyo (por ejemplo, los comités de crédito) y comisiones de trabajo. Ello garantizó la vigilancia y evaluación de los proyectos. La ERM¹³⁸ fue pensada para ser una instancia pública, legalmente constituida e integrada, de acuerdo a su estatutos, por: a) Asamblea de Representantes de las comunidades de la MR; b) Junta Directiva electa por la Asamblea; c) Comités: de crédito, libre disponibilidad y de inversión social y, Comisiones de trabajo.

Componentes del Programa: Para la ejecución de proyectos se contempló “un aproximado de \$39 millones a través de los componentes de Inversión social, proyectos productivos y, libre disponibilidad. El 50% se invirtió en *inversión social*: salud y educación. El fondo para *proyectos productivos* fue del 25%, orientado a la conformación de capital semilla,¹³⁹ destinado a créditos para proyectos rentables y el componente de *libre disponibilidad* fue del 25%, destinado a proyectos no contemplados en las áreas anteriores, pero utilizable para incrementar los componentes sociales o productivos”.¹⁴⁰ Para que los componentes y demás acciones del DECOPAZ obtuvieran los mejores logros la EPP y la UT se ocuparon de elaborar un *plan de capacitación* consensuado con las ERMs; este fue uno de los procesos más importantes de la metodología del DECOPAZ.

Integración de Omrs: Las comunidades tomarán la decisión de agruparse de acuerdo a similitudes e interrelaciones socioculturales (étnica, lingüísticas, costumbres), económicas (intereses productivos, comerciales), geográficas (colindancias) y demás

¹³⁸ También conocida como Asociación de Desarrollo Micro-regional -ADEMI-

¹³⁹ La figura simboliza la siembra, cosecha y que vuelva a comenzar el ciclo. No debía utilizarse para aliviar problemas transitorios *sino apoyar iniciativas productivas rentables y sustentables*.

¹⁴⁰ Op. Cit., Guías metodológicas. Pág. 18

identificaciones comunes que las caracterizan; reconocidas por las corporaciones municipales, legalizadas por los mecanismos establecidos para ser organizaciones con Personalidad Jurídica, tener plenas facultades contractuales y hacer viable el desarrollo de las comunidades. A través de Asamblea General en cada comunidad se eligieron de 3 a 4 representantes para conformar la Asamblea micro-regional y seleccionar dentro de esta a la Junta Directiva, denominada ERM, existiendo así una ERM por cada MR. Las principales líneas de acción donde participarán las Mrs: a) Planeación, b) Ejecución, c) Monitoreo y Evaluación.

Ejes importantes: Los ejes temáticos transversales del DECOPAZ más relevantes fueron: a) los *acuerdos de paz*: orientado a buscar mecanismos de trabajo conjunto para afianzar el tejido social, resaltando especialmente los derechos individuales, cívico-políticos y socioeconómicos; b) *enfoque de género*: incorporar a la mujer en todo el proceso del Decopaz: instancias de planificación, toma de decisiones, ejecución de recursos; c) *medio ambiente*: relacionado con estrategias de control, evaluación de calidad ambiental de los proyectos, su viabilidad técnica (evaluación del impacto ambiental –EIA-) y sostenibilidad; d) *fortalecimiento de la sociedad civil*: promoción y vigorización de las capacidades locales técnicas y organizacionales para el desarrollo comunitario sostenible; e) *auditoria social*: seguimiento y control de los procesos de planificación, priorización, gestión y ejecución de proyectos sociales y/o productivos, buscando potenciar sus logros a través de la transparencia de los procesos; f) *ordenamiento territorial*: la generación de capacidades locales para la gestión de procesos zonificados de desarrollo por intermedio de las Mrs, con participación proactiva de las comunidades y autoridades municipales.

4.1.1 Geografía y población

Al momento de iniciarse la micro-regionalización el área o región Huista (Nentón, Santa Ana, San Antonio, Jacaltenango y Concepción Huista) “estaba formada por 89 aldeas, 34 caseríos, 14 cantones, 1 finca y 1 colonia. En total, en la región, existen 139 centros poblados incluyendo las cabeceras municipales. El municipio más

numeroso en centros poblados es Nentón, con 51; Santa Ana Huista únicamente 14.”¹⁴¹

En 1997 la población de la Región Huista era de 94,151 habitantes, de los cuales 18,893 pertenecen al municipio de Concepción; 10,794 a San Antonio; 26,478 a Nentón; 31,321 a Jacaltenango y; 6,665 a Santa Ana Huista. Esta última se encontraba distribuida en 18,164 familias, integradas por un promedio de 5.2 miembros cada una. De la población total, el 75.1% (70,720) correspondió a indígenas; el 50.1% hombres y el 49.9% mujeres. La densidad poblacional era de 131 habitantes por kilómetro cuadrado con un crecimiento de 2.9 % anual. ¹⁴² El *Idioma* está en relación a los grupos étnicos existentes: Chuj, Q'anjob'al, Popt'i o Jakalteko, Mam y castellano (español).

En 1997 existían 313 organizaciones locales (Comités de Desarrollo, Comités Pro mejoramiento de acuerdo a sus diferentes necesidades) y 26 organizaciones orientadas a proyectos productivos, sumando 339 organizaciones, de las cuales 73 pertenecían al municipio de Nentón, 46 a San Antonio Huista, 31 a Concepción Huista, 151 a Jacaltenango y 38 a Santa Ana Huista; en las organizaciones mencionadas anteriormente participaban aproximadamente 16,207 hombres (89%) y 1,915 mujeres (11%)... se identificaron 39 organizaciones de desarrollo no gubernamentales, 9 instituciones públicas y 5 organizaciones internacionales”. ¹⁴³

¹⁴¹ DECOPAZ – UNOPS: “Diagnóstico comunitario y municipal del Área Huista”. Huehuetenango, diciembre 1997.

¹⁴² UNFPA-INE. (1998).Guatemala: *Proyecciones de población*. Guatemala. . P 238

¹⁴³ Op. Cit. DECOPAZ-UNOPS: diagnóstico comunitario.

4.1.2 La experiencia de campo en la micro-regionalización

4.1.2.1 Legalización de ERMs

Para determinar la vida jurídica de estas estructuras se escuchó diferentes opiniones técnicas. La figura de Asociación Civil fue la más adaptable a los fines y objetivos perseguidos; fue ratificada en asambleas de representantes. Luego se eligieron las Juntas Directivas provisionales. La legalización de las Asociaciones de Desarrollo Micro-regional -ADEMIS- las habilitó para ejercer acciones contractuales en el marco del Decopaz y fuera de él. En septiembre de 1998 se constituyeron 12 Asociaciones al ser inscritas en los Registros Civiles de cada municipio y como cuentadante en el registro tributario unificado de la superintendencia de Administración Tributaria SAT.

4.1.2.2 Planeación Participativa y ejecución

Una vez constituidas las Asociaciones de Desarrollo Micro-regional –Ademis- y sus ERMs se inició la planificación participativa realizando asambleas comunales y micro-regionales para la aprobación consensuada de inversiones. Las etapas de este proceso fueron: A) Capacitación sobre planeación participativa. B) Identificación y priorización de necesidades comunales y micro-regionales. C) Elaboración de perfiles y documentos de proyectos priorizados. D) Formulación de planes de inversión, cronograma de desembolsos. E) Preparación de listado de Proveedores de Bienes y Servicios. Posteriormente las ERMs con el acompañamiento de la EPP llevaron a cabo la contratación de oferentes de servicios y/o ejecutores de proyectos; la supervisión de obras y ejercicios de auditoría social propositiva de acuerdo a las especificaciones técnicas; aportaron mano de obra y/o materiales locales para la ejecución; administraron los desembolsos financieros y otros recursos.

La forma más frecuente de ejecución fue por *administración directa*, consistente en que las asociaciones compraban los materiales, contrataban mano de obra calificada, supervisaban y resolvían los problemas grandes y pequeños que surgían en la ejecución de proyectos. Esta modalidad requirió la inversión de más tiempo por

parte de los directivos y comités operativos de las ERM y comunidades. Según las Ademís de esa forma lograron economizarse recursos financieros. Asimismo, contrataron empresas y las supervisaron, efectuaron los pagos de acuerdo al cumplimiento contractual.

4.1.2.3 Control, monitoreo y evaluación y seguimiento de proyectos

El control y monitoreo de los proyectos fue una actividad constante en cada uno de los ciclos para analizar el avance de la inversión, identificar problemas y proponer las correcciones o reajustes en el momento oportuno, buscando finalizar con éxito la inversión (calidad, menor costo y en los tiempos programados). La actividad fue coordinada estrechamente entre representantes comunitarios, directivos de las Ademís y la EPP, permitiendo una evaluación permanente de los ciclos. La *evaluación ex post* facilitó comprobar los logros de los objetivos así como medir la complacencia de los beneficiarios.

Al final de cada ciclo se evaluaron los resultados obtenidos de la ejecución del Programa; las lecciones aprendidas fueron incorporadas a los ciclos subsiguientes, los resultados de las evaluaciones de los ciclos de proyectos, en términos generales, se resume así: “a) 70% de participación comunitaria en las actividades del Programa; b) se comprendió la filosofía y modelo propuesto por el DECOPAZ, su contribución a cimentar el desarrollo local participativo; c) existe convencimiento que el ordenamiento territorial por Mrs es funcional y contribuye a estrechar aún más las relaciones con otras comunidades; d) se determinó que la capacitación es el medio sobresaliente para dar continuidad al desarrollo local (capacidades instaladas); e) la planificación participativa incidió en la amplia cooperación para la ejecución de proyectos y; f) las Ademís manifestaron su interés de continuar trabajando, independientemente de la finalización del DECOPAZ, conscientes del nivel organizacional alcanzado en provecho del desarrollo municipal”.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Guzmán Mérida, Pedro. (2003). *Evaluación del primer, segundo y tercer ciclo de proyectos*. Huehuetenango, Guatemala: Ed. UNOPS.

Resulta fundamental rescatar al menos tres afirmaciones de la evaluación antes mencionada. La primera, de que las Ademis se apropiaron que la constitución micro-regional tiene relación con el ordenamiento territorial y es un aspecto importante en el relacionamiento intercomunitario. La segunda, la valoración respecto al empoderamiento que se logra a través de las capacitaciones. Tercero, resultado de ese empoderamiento y apropiamiento las Ademis expresaron su deseo de continuar aun sin el Decopaz, por el desarrollo municipal.

4.1.2.4 Componente productivo, fideicomiso y las ERMs

Respecto a los fondos productivos la EPP generó acercamientos entre Banrural y las Ademis hubo encuentros para que el banco les explicara los aspectos contractuales del fideicomiso de proyectos productivos y facilitó otros temas relacionados: procedimientos para aplicar en el fideicomiso de proyectos productivos; rol del banco y de los comités de crédito de las ERMs, entre otros. No obstante las Ademis criticaron los excesivos trámites burocráticos para los desembolsos por parte de Banrural. De esa forma el Banco se benefició pero afectó los desembolsos para los proyectos productivos, retrasó los cronogramas de trabajo, causó desánimo en los beneficiarios y afectó algunas comunidades porque las fechas previstas coincidían con la emigración laboral hacia la Cosa Sur y México (trabajo temporal).

Respecto al seguimiento de proyectos por parte de las ERMs se intentó empoderarlas en gestionar recursos a través de convenios instituciones gubernamentales y no gubernamentales pero este fue un proceso débil en el que se lograron pocos convenios con Programa de Desarrollo Forestal –PRODEFOR-, Proyecto Cuchumatanes –PROCUCH-, Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas UNOPS y el Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional -CECI-.

4.1.2.5 Experiencia en el ámbito local

Lo esencial de la MR fue su unidad activa: la comunidad y la ADEMI, instancia representativa legal y asambleas representativas, Junta Directiva, comités y comisiones de trabajo, facilitadora de la participación e identificación de la problemática y definición de prioridades, traducidas en planes de inversión consensuados y aprobadas por las Ademis.

“Los directivos micro-regionales y comunitarios nos capacitamos para identificar y priorizar las necesidades, ordenar las ideas, calcular costos de inversión, formular proyectos y planificar en función de los recursos disponibles. La contribución de la comunidad y los aportes de otras fuentes fueron aspectos importantes para viabilizar la ejecución de los proyectos”.¹⁴⁵ Lo anterior fue significativo para las ADEMIS en su visión y su trascendencia, porque fue amplia y condujo a la búsqueda de soluciones más integrales.

4.1.3. Acciones predominantes e Impacto de la experiencia micro-regional

4.1.3.1 En lo social y organizativo

Se generó un ambiente favorable a las relaciones intercomunitarias y fortalecimiento del tejido social al desbloquearse paulatinamente la desconfianza que a veces se dio entre grupos y liderazgos locales, contribuyendo así a la fluidez de las acciones planificadas.

Hubo capacidad de ejecutar por “*administración directa*”¹⁴⁶ gran parte de los proyectos contenidos en los planes de inversión donde las comunidades participaron audazmente.

¹⁴⁵ Entrevista a Juan Mendoza, ex presidente de la ADEMI “Solidarios por la Paz”. diciembre 2001.

¹⁴⁶ Administración directa: responsabilidad de las MRs y las comunidades por intermedio de las comisiones de trabajo de ejecutar ellas mismas los proyectos, evitando la intermediación de terceras personas.

Generó nuevos procesos de participación, como el surgimiento de grupos sociales organizados no tradicionales, especialmente de jóvenes y mujeres. Asimismo, aparecieron en escena otros liderazgos o se consolidaron los existentes a nivel comunitario y también municipal.

Las comunidades se interesaron con mayor fuerza en los asuntos municipales, particularmente en la planificación e inversión de recursos. Muestra de ello fue la elaboración de Agendas y Planes de Desarrollo Municipal, participativos y legitimados. En ese marco se circunscribió la elaboración de la Agenda de Desarrollo Municipal de Concepción Huista.

El aprendizaje de los comités de vigilancia, comisiones de trabajo y los liderazgos desarrollados en el seno de las ERMs, despertaron el interés en comprobar cómo se ejercitaba la política y manejo de los recursos municipales; promoviendo la auditoria social propositiva y acompañante.

Con la participación organizada de las comunidades los *procesos de transparencia* cobraron superior impulso e impactaron en la ejecución de más y mejores proyectos.¹⁴⁷

“Las comisiones de vigilancia y trabajo comunitario observaron, en primer lugar, que las empresas se ajustaran a lo contractual (planos, materiales, tiempo establecido, entre otros); en segundo lugar, las comisiones y procedimientos de cotización y licitación integrados fundamentalmente por dirigentes comunitarios, a través de las Omrs, *evitaron vicios en los procesos* redundando en ahorro de recursos que luego

¹⁴⁷ Si bien hubo determinados errores en la realización de algunos proyectos ejecutados por administración directa ello fue la excepción de la regla; por el contrario, al reducirse costos (por ejemplo, la ganancia que le queda a las empresas al hacer las obras) los recursos financieros ahorrados fueron invertidos en proyectos comunitarios ya priorizados.

se destinaron total o complementariamente a dar respuesta a las necesidades ya priorizadas y jerarquizadas”.¹⁴⁸

4.1.3.2 Participación de la mujer

“La participación es un poco más del 25% en diferentes cargos directivos: presidentas, vicepresidentas, tesoreras, secretarías y vocales. Es mínima comparada con los hombres, lo substancial son los signos de confianza en ellas mismas, de su capacidad como gestoras del progreso”.¹⁴⁹

Un caso ejemplar lo constituye el municipio de Jacaltenango, “en las reuniones comunales asistía el 80% de mujeres; el 45% de los proyectos del segundo ciclo fueron priorizados por las mujeres con una asignación de Q933, 911.00 que representa el 30% del monto total asignado a las 4 Mrs de ese municipio. Situación similar se registró en San Antonio, Santa Ana y Nentón, especialmente en la identificación de proyectos y planes de inversión. Por ejemplo, las Ademís en 1999 ampliaron el número de representantes para que en las Asambleas Micro-regionales las mujeres tuvieran voz y voto”.¹⁵⁰ Las Ademís apoyaron diversas iniciativas organizacionales: grupos de crédito, comadronas o comités pro mejoramiento en sus respectivas localidades; fueron capacitadas. Asimismo, se asesoró su legalización en Santa Ana, San Antonio y Jacaltenango. En Jacaltenango se organizó una Junta Directiva y legalización de la Asociación de comadronas (114 socias) que gestionaron asistencia técnica y financiamiento ante otras instancias. De igual forma, en Santa Ana Huista trece grupos comunales se integraron a un Comité Municipal de

¹⁴⁸ Entrevista. Guadalupe Saucedo. Presidente ADEMI II Concepción Huista. Diciembre 2001.

¹⁴⁹ Entrevista: Epifanio Reyes Hernández, Presidente ADEMI 1 Los Altos del Arrollo Seco, San Antonio Huista. Noviembre, 2002.

¹⁵⁰ Entrevista: José Velasco, Presidente ADEMI 7 Unión Fronteriza, Nentón; Gaspar Díaz Méndez, Vicepresidente ADEMI 2 Tonhtx'alib, Jacaltenango; Epifanio Reyes Hernández, Presidente ADEMI 1 Los Altos del Arrollo Seco, San Antonio; Sergio Escobedo, Timoteo Sáenz, Presidente ADEMI 1 Catorce de Noviembre, Santa Ana Huista. Noviembre, 2002.

Mujeres, con representación de dos delegadas en el Foro de la Mujer (a nivel Departamental), en el cual se discutió, entre otras cosas, el pacto de gobernabilidad.

En el *campo productivo*, las mujeres constituyeron un sector importante en la demanda de crédito para el financiamiento de actividades microempresariales a través del componente productivo. En Nentón se impartieron más de cincuenta talleres (producción, comercialización y manejo de créditos), contándose con la participación de 699 mujeres (64%) y 385 hombres (36%), como resultado se integraron 14 grupos de mujeres microempresariales. Derivado de ello, en el año 1999, de los 946 beneficiarios del Fideicomiso en la Región Huista, el 24% lo constituyeron mujeres con una asignación del 18% de los recursos para el financiamiento de 52 proyectos.

4.1.3.3 En el campo educativo o formativo

Las capacitaciones y el desarrollo del Programa en cada uno de los pasos y contenidos forjaron el avance y/o consolidación de habilidades, destrezas, conocimientos, para el trabajo; existiendo nuevas capacidades instaladas en las comunidades. La ejecución por administración directa (principalmente) demandó o privilegió, por ejemplo:

En *infraestructura*, mano de obra local, afinando habilidades en artes y oficios (albañilería, carpintería...)

Proyectos productivos, sucedieron nuevos aprendizajes en temas pecuarios, agrícolas, forestales; mercadeo, contabilidad básica.

En *proyectos sociales* hubo empoderamiento y apropiamiento en salud y educación a través de nuevos promotores (as) en educación y de salud, comadronas (es) o la aprehensión de otros dominios, consolidando los existentes.

4.1.3.4 En infraestructura y salud

Las Omrs a través de alianzas y convenios de inversión con otras instituciones lograron ejecutar *infraestructura productiva*, desde puentes, apertura o mejoramiento de caminos, brechas comunales; sistemas de riego, entre otros; estimulando la producción y abriendo oportunidades de comercio hacia, por lo menos, los mercados municipales y departamentales. En cuanto a *infraestructura educativa*, se construyeron centros educativos (bibliotecas, escuelas, institutos) con el equipamiento respectivo y las Omrs hicieron las gestiones para agilizar la obtención del personal docente.

En *salud preventiva*, las ERMs ejecutaron varios proyectos, como: introducción de agua entubada y/o potable, captación de lluvia por aljibes; tren de aseo (tratamiento de basura); letrinas (abonera seca o mejorada) y/o alcantarillado. En *salud curativa*, gestionaron y ejecutaron proyectos de botiquines y farmacias comunitarias, centros y puestos de salud; asimismo, se logró el recurso humano técnico básico y la estructuración de redes de apoyo con las comadronas (es) y promotores (as) en salud).

4.1.3.5 Las ERMs, sujetos de Derecho y gestores del desarrollo

Las ERMs, aun después de ejecutarse el DECOPAZ, continúan siendo sujetos contractuales de cooperación, crédito, donación, manejo de recursos públicos. Más allá de reducir su accionar hacia la búsqueda de financiamiento gubernamental (en su momento del DECOPAZ), se encaminaron hacia otras ventanas de apoyo, por ejemplo, el financiamiento del gobierno de Finlandia para la construcción de sedes micro-regionales; contratos, alianzas y/o convenios con instituciones gubernamentales, no gubernamentales, gobiernos extranjeros y ONGs internacionales. Ello ha incidido en que las comunidades ejerciten su ciudadanía política y que colectivamente asimilen, implícitamente, la dualidad derechos/responsabilidades. Las relaciones de cuentadancia a las que se ven

obligadas despertar nuevos desafíos: especialmente en los temas fiscales y su relación con el ordenamiento jurídico en la materia. Las ADEMIS han comprendido que la personalidad jurídica genera autonomía en la gestión y ejecución de proyectos para el desarrollo municipal. Asimismo, paulatina y tácitamente se desplazan ideas y actitudes paternalistas muchas veces inadvertidas.

4.1.3.6 En lo económico y ordenamiento territorial

En proyectos ejecutados por *administración directa* los réditos fueron mayores al incorporar mano de obra local remunerada; los costos fueron sustantivamente menores; se generó ahorro para la planificación de otros proyectos y se cubrieron terceras necesidades. Si bien se contabilizaron errores, estos no impactaron o hicieron inservible los proyectos, en todo caso, el proceso fue constructivo en el marco del enfoque “*ensayo y error*” y, “*aprender haciendo*”.

Al organizarse la población en MRS, los PRODERE, OMPs y demás autoridades municipales, tuvieron la facilidad de identificar los liderazgos, puntualizar los problemas, territorializar las demandas y soluciones.

La constitución de sedes micro-regionales favoreció la visibilidad de las ADEMIS en sus respectivas comunidades y ser consideradas puntos de apoyo para la planificación, gestión y proyección institucional al poseer servicios básicos para su funcionamiento: energía eléctrica, agua entubada, teléfono, mobiliario, equipo de cómputo, gastos de funcionamiento; lo cual ha contribuido al fortalecimiento de su autonomía.¹⁵¹

¹⁵¹ En su proyección las ADEMIS han editado trífolios informativos sobre su visión, misión, misión, croquis de ubicación, dirección, teléfono, logotipo y experiencia de las ADEMIS. Por ejemplo, la ERM Unión Fronteriza de Nentón publicó su página WEB www.geocities.com/unionfronteriza. Varias ERM's han visitado instituciones, organismos internacionales y embajadas: Christian Children's; Found Inc; Programa Mundial de Alimentos, PNUD Guatemala, USAID, Consejería en Proyectos, FODIGUA y las Embajadas de Francia, Canadá y Suiza.

4.1.3.7 De unidades micro-regionales a entidades de Segundo Piso

El área Huista logró ir más allá de las unidades micro-regionales, la inquietud surgió en 1999 a través de las ERM de Jacaltenango y Concepción Huista; posteriormente se socializó con las 20 asociaciones de la Región Huista. En el 2001 a través de Asamblea General de Juntas Directivas de estas Mrs se integró la Junta Directiva Provisional y la obtención de la Personalidad Jurídica de la “Asociación de Organizaciones y Entidades de Desarrollo Integral de la Región Huista ASOEDIRH”.¹⁵² Su principal cometido era trabajar colectivamente por el desarrollo local y la búsqueda de asistencia técnica y financiera.¹⁵³

4.1.3.8 Medio ambientes

Los temas abordados en las capacitaciones, la confianza generada y el interrelacionamiento grupal, contribuyó a la reconstrucción de la autoestima personal, grupal, de hombres y mujeres. La sensibilización de la población sobre su responsabilidad en el medio ambiente se reflejó en la eliminación de basureros clandestinos, manejo de desechos orgánicos y sólidos que contaminaban diferentes recursos hídricos; contribuyendo a la disminución de enfermedades, especialmente gastrointestinales y respiratorias. En Santa Ana Huista los habitantes programaron jornadas de limpieza en toda la orilla del río para librarlo de contaminantes orgánicos e inorgánicos y se conformaron comisiones de monitoreo para mantenerlo limpio. “En Santa Ana, una vez capacitados en el tema ambiental, nos organizamos y practicamos lo aprendido, no solamente en este municipio sino en los demás, porque en las reuniones compartíamos los problemas que existían en común. Por esa razón convenimos mejorar el ornato, la eliminación de basureros y protección de las

¹⁵² En esta etapa las ADEMIS de Nentón no continuaron por la distancia y falta de tiempo de los directivos.

¹⁵³ Este ejemplo y la idea motivó a las 32 ADEMIS del área ampliada: San Miguel Acatán, San Sebastián Coatán, San Rafael La Independencia, San Juan Ixcoy, Todo Santos Cuchumatán, San Pedro Necta y Santiago Chimaltenango, a organizarse de una manera similar.

fuentes de agua. Pero, claro está, la forma en que se llevó a cabo no hubiera sido posible sin la estructura organizacional de Mrs".¹⁵⁴

4.1.3.9 En lo político

El aprendizaje y experiencia alcanzada por los liderazgos locales potenció capacidades comunitarias y municipales; estimuló el apareamiento de nuevas organizaciones y dirigentes (especialmente de jóvenes y mujeres. En ese marco de participación hubo acceso a información sobre procedimientos administrativos públicos, factor clave para ejercitar la ciudadanía política y, como corolario, en la escena electoral surgieron Comités Cívicos donde frecuentemente se involucraron miembros de las ERMs encabezando planillas, igualmente los Partidos Políticos no los pasaron desapercibidos y fueron invitados a liderar algunas de estas fuerzas políticas.

Hubo *signos de madurez política*. Las Mrs ayudaron a establecer o mejorar las relaciones intra e intercomunitarias, siendo incluyentes, conformando grupos con tendencias extremadamente disímiles como sucedió en San Antonio, Santa Ana y Nentón; ahí las Juntas Directivas se integraron con líderes exinsurgentes y ex-PAC quienes priorizaron el desarrollo local sobre sus diferencias, constituyendo un avance en la reconstrucción del tejido social.

Las autoridades municipales en determinado momento revelaron, manifiesta o latentemente, su animadversión en que las ERMs administraran recursos financieros, situación que a su vez contribuía al fortalecimiento institucional del poder local. Es decir, se les veía como competencia política, más que como socios del proceso de desarrollo. Sin embargo, más adelante, las corporaciones municipales de Concepción y San Antonio, especialmente sus Alcaldes, rectificaron su posición y

¹⁵⁴ Entrevista: Francisco Cano, Vicepresidente de la MR 2 "Río Huista" Noviembre, 2002.

coadyuvaron a consolidar las ERMs en función del poder local, la gobernabilidad y la democracia.

4.1.3.10 Concepción Huista, un ejemplo de “El Buen Gobierno municipal”

Otra forma de las ERMs de ampliar su participación fue a través de las UTM's en sus comisiones de trabajo y su integración en el COMUDE. Para concluir esta experiencia micro-regional se traslada la elocución del Alcalde Municipal de Concepción Huista Gaspar Alonso Juan (administración 1996-2000) quien en un encuentro promovido por la ANAM, que tuvo como objetivo conocer las experiencias de las Municipalidades relacionada con la coordinación interinstitucional y funcionamiento de las UTM, expuso, entre otras cosas, lo siguiente:

“Con el aporte de la UTM se ha preparado la “Agenda de Desarrollo Municipal 1999” donde participaron todas las ONGs y OGs con presencia en el área, así como la participación activa de líderes comunitarios. Se está trabajando la Agenda de Desarrollo 2000-2010 la cual es trascendental porque facilitará la continuidad de los programas y proyectos planificados, independientemente de las personas o partidos políticos que lleguen a la municipalidad.

Es importante informarse del quehacer de las instituciones y coordinar con ellas para evitar duplicidad de esfuerzos materiales, humanos y financieros. La conformación de la UTM y las ERMs ha permitido identificar donde deben invertirse los fondos, en qué, cuál va a ser el aporte comunitario, la forma de ejecutarse.

La transparencia en el manejo de los fondos municipales es conveniente realizarlo con la participación comunitaria, por intermedio de los Comités Comunitarios legalmente establecidos y, ahora, con las Omrs. Que estos participen en el manejo de las finanzas, en la gestión y ejecución de sus proyectos. Porque ¿Qué podrían censurar los vecinos a las Corporaciones si ellos también son ejecutores y conocen el estado de las finanzas? La organización comunitaria, la coordinación

interinstitucional, el trabajo planificado y organizado de la UTM permite mantener la confianza de la población en sus autoridades municipales, evitando de esa forma la confrontación.

La arrogancia, el autoritarismo, la confrontación, el mal manejo de las finanzas municipales, entre otros, es un mal que habitualmente envuelve a los alcaldes municipales, polarizando así las relaciones entre vecinos y autoridades, deteniendo la gestión municipal, vulnerando la legitimidad, va en contra del desarrollo comunitario, no favorece la democracia participativa que se está forjando y no es congruente con los Acuerdos de Paz. Por el contrario, debe existir una buena relación entre autoridades y vecinos porque ello contribuye a la gobernabilidad del municipio y a través de esa práctica se afianza el tejido social, se consolida el poder y desarrollo local”.¹⁵⁵

4.2 OMR EN EL MUNICIPIO DE IXCÁN (1998-2000)

4.2.1 Ubicación y población

Ixcán adquirió la condición de municipio el 21 de agosto de 1985 con el Acuerdo Gubernativo No. 722-85, siendo el No. 21 del departamento Quiché. Se localiza al Norte del país, en la parte Noroccidental del municipio de Quiché. Limita al Norte con la frontera de México; al Este con Chisec, departamento de Alta Verapaz; al Oeste con Barillas, departamento de Huehuetenango; al Sur con Chajul y Uspantán, departamento de Quiché.¹⁵⁶

Su extensión territorial es de 1,575 kilómetros cuadrados, lo cual representa el 18.31% de la extensión departamental (8,600 Km²). La población total es de 61,448

¹⁵⁵ DECOPAZ. (1999). *Informe de reunión de Alcaldes municipales realizada el 26 de enero de 1999 en el municipio de Concepción Huista, promovida por la Asociación Nacional de Municipalidades ANAM*. Huehuetenango, Guatemala.

¹⁵⁶ Op. Cit. Plan de Desarrollo Integral del Municipio de Ixcán.

habitantes. Dispone de 173 centros poblados, de los cuales 108 son aldeas, 41 caseríos, 10 fincas y 14 poblados de diferente tipo.¹⁵⁷ Las comunidades están organizadas en siete Mrs.

En 1964 se inició un proceso de colonización principalmente por acceso a la tierra para la autosubsistencia, con lo cual las familias abandonan el trabajo estacional en la Costa del Pacífico. Inicialmente procedían de Huehuetenango, siendo los grupos étnicos principales: Q'anjob'al, Chuj, Mam. Posteriormente arribaron poblaciones Ixiles, k'iche's, kaqchikeles, Q'eqchi's, Achi's, Poqomchi's, Uspanteko y ladinos de otros departamentos. Actualmente aparte de los grupos mencionados existen Popt'is o Jakaltecos, Akatekos. La diversidad étnico-cultural fue reforzada con el reasentamiento de refugiados retornados y desplazados internos. Ixcán es el municipio con mayor diversidad étnica, lingüística y cultural; no existe ningún otro municipio con esas características. Inicialmente la migración fue apoyada por la Orden Maryknoll y diversos gobiernos.¹⁵⁸ La disputa del derecho sobre la tierra fue uno de los mayores problemas heredados del CAI entre quienes se quedaron en el municipio (generalmente colaboradores paramilitares voluntarios e involuntarios) y los desplazados internos o retornados.

4.2.2 Omr: planteamiento de intervención

Al haber un apartado donde se expone la metodología del Programa DECOPAZ, este ítem se centra en la conformación de las Mrs, sus aportes en el ámbito comunitario y municipal, los obstáculos y apoyos encontrados para su fortalecimiento. Asimismo, se enfatizarán los hechos diferenciados y coincidentes con la experiencia de Omr del área Huista. No obstante, cuando sea necesario se aludirá a elementos torales de la

¹⁵⁷ Op. Cit. Población y Locales de Habitación Particulares Censados Según Departamento y Municipio.

¹⁵⁸ En el caso de los Gobiernos no obstaculizaron el desplazamiento sino lo estimularon con el fin de oxigenar la presión por demanda de tierras, especialmente por campesinos de la Costa Sur y Suroriente

metodología, entre ellos, las fases del Decopaz, pero solo como hilo conductor para identificar la dinámica que se genera en cada una de ellas.

4.2.2.1 Estrategia

La EPP responsable de facilitar el proceso metodológico y buscar los resultados relacionados con los objetivos del Decopaz fue el Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional –CECI-. Entre otros: realización del diagnóstico comunitario y municipal participativo; Diseñar un Plan de Capacitación a ser implementado en todo el proceso para el fortalecimiento comunitario y de las ERMs; Consolidación de las ERMs a través de su estructuración, legalización (para entre otros, ser agente contractual y cuentadante), capacitación, asistencia técnica y la propia ejecución de proyectos de diferente índole, con el fin de hacerlas autosuficientes y; Generar estrategias de coordinación interinstitucional para provocar espacios de participación y toma de decisiones relativas al fortalecimiento democrático del poder local y descentralización.

4.2.3 La dinámica de intervención en la conformación micro-regional

4.2.3.1 Fase de movilización, trabajo preparatorio y planificación participativa

La fase de movilización hace alusión a aspectos administrativos del Decopaz: programa de trabajo, contratación de personal. *El trabajo preparatorio* se refiere a la promoción del Programa con todas las instituciones presentes en el municipio. Se articularon inicialmente las Mrs con el acompañamiento de los Promotores Comunitarios, teniendo un rol preponderante para facilitar su acoplamiento, especialmente por la conflictividad del municipio, donde comunidades completas tenían divergencias enormes en cuanto a usurpación de tierras por ex-PAC, comisionados militares o señalamientos entre víctimas y victimarios en ambas posiciones ideológicas. La *Fase de planificación* se refiere entre otros a la legalización de las ERMs;

Esta última fase tiene elementos que contribuyen a caracterizar la articulación micro-regional. A pesar de que existían antecedentes de esta forma de organización las comunidades hicieron sus asambleas para elegir representantes y consensuar la integración de las Mrs que supuso *conformarlas con comunidades en contienda*, siendo uno de los obstáculos más difíciles de sortear por la EPP porque con frecuencia se encontraron en medio de dos polos ideológicos.

“Trabajar con comunidades que tienen contradicciones históricas político-ideológicas, realmente, es cosa bien seria, requiere tacto, paciencia, poseer iniciativa, agudeza para advertir puntos que promuevan la convergencia, etc.”¹⁵⁹ Además de lo anterior, la cantidad de comunidades (173) con las cuales se conformarían las Mrs fue un gran reto para la EPP, máxime para los promotores.¹⁶⁰

La *aproximación a la delimitación micro-regional* se tomó en consenso comunitario, considerando criterios de colindancia, antecedentes de inter-relación, producción, cultura, entre otros; pero predominó más la colindancia en su conformación a pesar de la oposición de grupos paramilitares.¹⁶¹ Paralelo a la micro-regionalización se levantó el diagnóstico municipal y comunitario. Este proceso fue fructuoso porque se conocieron problemas de los demás grupos poblacionales, lo cual ayudó a minimizar las contradicciones por la selección y ejecución de proyecto. *La elaboración del plan micro-regional de inversión y proyección de gastos* significó que las Mrs definieran sus necesidades y soluciones a través de Planes Operativos Anuales -POAs-. Estas

¹⁵⁹ Antonio Hernández, Consultor de UNOPS. Entrevista, abril de 2003

¹⁶⁰ El recurso humano de la EPP influyó decididamente en el desarrollo e impacto del DECOPAZ, como en el caso de la comunidad de retornados “Los Ángeles”, la cual no participo por desconfianza hacia el promotor, quien había sido patrullero, convencido en dicha causa. Ello demostró los resabios de la conflictividad política y la falta de medida gerencial frente al contexto social.

¹⁶¹ Respecto al criterio de colindancia está el caso de la comunidad “Cuarto Pueblo” donde a pesar que la mayoría de vecinos deseaban participar en el Programa y conformar la MR siete por su colindancia (cercanía con las demás comunidades), la directiva de ese momento, integrada por líderes paramilitares, trató de impedirlo pero gradualmente prevaleció la voluntad de la mayoría.

actividades ayudaron a sensibilizar y consensuar decisiones respecto a proyectos comunitarios y midió la madurez de los asociados a través de las opiniones en las asambleas comunitarias y micro-regionales. Esta etapa evidenció ciertos hechos significativos: “Todo iba bien hasta cuando se discutió en donde se realizarían los proyectos. Los representantes comunitarios tenían razón porque los vecinos exigían lo plasmado por ellos en sus diagnósticos y considerado prioritario. Pero esa situación era la misma para todos, las necesidades eran muchas y el dinero no alcanzaba. Poco a poco se entró en razón al saber que en las siguientes fases se retomarían las solicitudes de las comunidades no beneficiadas en el primer ciclo de proyectos. Sin embargo, fueron pocas las comunidades y dirigentes que persistieron en su desacuerdo”.¹⁶²

4.2.3.2 Las Omrs y el rol de las juntas directivas o ERMs

La mayoría de ERMs del Ixcán evidenciaron habilidad para ubicar y gestionar financiamiento fuera del Decopaz por iniciativa propia. “El resultado más exitoso en la búsqueda de financiamiento, ya sea para proyectos que no estaban contemplados en los montos del Decopaz o para formar parte de los planes de inversión micro-regionales, fue que la Mr 4 y 7 negociaron con CHF financiamiento alterno a los fondos del Decopaz para la construcción de dos escuelas y un centro de capacitación. Asimismo, hubo contactos directos entre las siete Mrs y el sector salud, fundamentalmente el Sistema Integrado de Atención a la Salud –SIAS-, con lo cual las ERMs comenzaron a coordinar con la Organización Panamericana de la Salud -OPS-, otras OGs y ONGs para asumir la administración de proyectos en ese tema”.¹⁶³

Las juntas directivas estuvieron abiertas a sortear obstáculos, al igual que en el área Huista, el fideicomiso con Banrural, según ellos, fue un rotundo fracaso. Para las

¹⁶² Entrevista. Carlos Osla, Presidente de la MR II, al referirse a los problemas enfrentados en la elaboración de los planes de inversión micro-regionales -PIM's-. octubre 2003

¹⁶³ Entrevista: Abelino Sontay, Presidente de la MR VI. Octubre de 2003

actividades más importantes en el tema productivo por el empoderamiento de las ERMs, era fundamental su involucramiento de lleno en esta fase, no obstante, fueron Banrural y la EPP los actores principales, en consecuencia, las ERMs no lograron comprender en toda su magnitud dicho proceso. “A pesar de las limitaciones en el componente productivo las ADEMIS realizaron alianzas estratégicas con la Comisión Especial para la Atención de Repatriados, Refugiados y Desplazados –CEAR- para financiar estudios de mercado en Ixcán por parte de la Asociación Guatemalteca de Exportadores de Productos no Tradicionales -AGEXPRONT- en el cual, como parte de la investigación, se hicieron giras con representantes de las 7 Mrs a varias empresas agroindustriales y cooperativas de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez”.¹⁶⁴ La iniciativa surgió al vivir las debilidades del componente.

Con relación al monitoreo, evaluación y seguimiento: Las comisiones de trabajo participaron en cada una de las Mrs, como apoyo de contraparte del proyecto,¹⁶⁵ verificando el cumplimiento de contratos: diseños, avance y presencia efectiva a través de bitácoras. La etapa de ejecución sometió a la dirigencia a jornadas intensas de trabajo, especialmente cuando las Mrs evidenciaron las ventajas de ejecución por administración directa, entre otros: disminución de costos, porque la tasa de ganancia de la empresa se convirtió en más recursos para proyectos definidos en los planes de inversión. Frente a esta situación existieron las siguientes opiniones:

“El 92% de los proyectos se realizó por administración directa (a cargo de las ERMs), generándose mayor trabajo tanto para estas como para la EPP”.¹⁶⁶ Asimismo, “El trabajo contable se dificultó por la cantidad de proyectos ejecutados por administración directa. Los fondos administrativos de las ERMs fueron insuficientes en algunas Mrs para sostenerse, en tal sentido la EPP recomendó incrementar a más

¹⁶⁴ Entrevista: Rubencio Zepeda, Presidente de la MR I octubre de 2003

¹⁶⁵ Cada proyecto aprobado debía sustentar el compromiso de la comunidad respecto al aporte del 10%, como mínimo, sobre el monto total. Vg., en infraestructura educativa, de salud, etc., se aportaba arena, piedras y mano de obra no calificada.

¹⁶⁶ Emeterio Toj Medrano, Coordinador de Campo de la EPP.

del 2.5%”.¹⁶⁷ Si bien cada ERM dispuso de un contador, estuvieron atentas en la administración financiera a fin de no pasarse de los techos presupuestarios (2.5 o 3%).

El comentario tiene elementos razonables, no obstante, un dirigente comunitario también refiere lo siguiente: “A pesar de que se dieron problemas los proyectos fueron mucho más económicos al ser realizado por nosotros (las Mrs) que por otras empresas. Lo importante es que dejó nuevas experiencias y retos a las organizaciones locales”.¹⁶⁸

El empoderamiento de las ERMs se evidenció aun más cuando acentuaron su crítica al desempeño de la EPP, tanto en los procedimientos metodológicos como en la ejecución de proyectos en sí. Después de concluir cada uno de los ciclos de proyectos, las ERMs se encaminaron a realizar una evaluación de actuación, logros y lecciones aprendidas, lo cual abrió puertas a la autocrítica, develó potencialidades, nuevas habilidades y consolidación de liderazgos.

4.2.4 Rol de las Omrs en los impactos del Decopaz en el municipio

4.2.4.1 En educación, salud y en lo productivo

La ejecución de proyectos por administración influyó en aumentar su número e incidir aunque modestamente, en el desarrollo de Ixcán (a la par de otros esfuerzos) “Para 1998 existía una tasa de analfabetismo del 78%; presencia de 212 maestros para un total de 8,964 estudiantes del nivel primario a 3º básico. Se estimaba que solo el 10% de los inscritos en la escuela primaria llegaba a cursar el 6º grado. No obstante, datos de la misma fuente afirman que para el año 2000 la cobertura escolar había aumentado: 290 maestros para 9,186 estudiantes del nivel primario y básico.”¹⁶⁹ En

¹⁶⁷ Informe de Gerencia EPP. Septiembre, 1999

¹⁶⁸ Abelino Sontay, Presidente de la MR VI.

¹⁶⁹ Coordinación Educativa del Ixcán. (1998). Informe del primer semestre. Ixcán, Guatemala.

1999 a través del Programa DECOPAZ se construyeron en Ixcán 12 escuelas y dos institutos.

Según información del diagnóstico municipal elaborado por las ERMs y la EPP en 1998, la mortalidad infantil registró una tasa de 34.98 X 1000, siendo inferior a la tasa nacional; no obstante, se considera que el dato no refleja fielmente la realidad por los subregistros de mortalidad de menores de un año, que por la ruralidad del municipio (falta de acceso vial, cobertura médica y paramédica) no comunican las defunciones. Se refiere también a la tasa de mortalidad materna, de 27.98 X 10,000, relacionadas con el embarazo, parto o puerperio. Las condiciones de salud empeoran por las escasas medidas de higiene ambiental. Solamente el 12% tiene servicio de agua entubada domiciliar no potable, pero de una o dos horas al día.¹⁷⁰ En el año 2000 se reportó una tasa de mortalidad materna relacionadas con el embarazo, parto o puerperio de 25.55 X 10,000.¹⁷¹

El Decopaz en conjunto con las ERMs ejecutó la construcción de varios centros de salud, botiquines comunitarios, capacitación a promotores de salud, comadronas, y las ERMs hicieron alianzas estratégicas con la Organización Panamericana de la Salud -OPS-, Sistema Integrado de Atención a la Salud -SIAS-, entre otros. Asimismo, en infraestructura y saneamiento ambiental se realizaron varios proyectos: agua entubada y su manejo, posos, protección de manantiales, estufas mejoradas, letrinas aboneras secas, entre otros.

Aunque se considera que este fue uno de los componentes más débiles por el desempeño de la EPP y el Banrural,¹⁷² se juzga que en otros aspectos cualitativos

¹⁷⁰ DECOPAZ-CECI. (2000). *Diagnóstico comunitario y municipal de Ixcán*. Ixcán, Guatemala.

¹⁷¹ Informe anual del Centro de salud. Ixcán, 2000

¹⁷² La escasa participación de las ERM's en cada uno de los pasos para el establecimiento del fideicomiso, más el contratiempo de los instrumentos legales (contratos para la administración del fideicomiso, lograr acuerdos, burocracia en los desembolsos, reglamento del fideicomiso) y la política de BANRURAL de estropear, más que facilitar los desembolsos, etc., incidieron en la mala ejecución de este componente.

dejaron réditos en las ERMs: intercambio de experiencias productivas, de comercialización (estudios de mercados), visitas a empresas para advertir la importancia técnica y tecnológica.

4.2.4.2 Democratización del poder local

Las capacitaciones y las prácticas coadyuvaron al replanteamiento concepcional de las ERMs en la forma de abordar el desarrollo local y municipal. Los efectos se sintetizaron así:

1. Emergieron nuevos liderazgos locales, especialmente de jóvenes, otros se consolidaron y algunos se extinguieron.
2. La participación de la mujer fue más allá de socias o asambleísta, desempeñando cargos directivos.
3. La OMR fortaleció el rol del Alcalde Auxiliar (quien regularmente ejerció el cargo de presidente de comisiones de trabajo o vigilancia)
4. El paternalismo fue confrontado y las ERMs se asumieron protagonistas del cambio, trascendiéndose del activismo a la inserción proactiva, del cacicazgo a decisiones colectivas.
5. Los proyectos se ejecutaron de acuerdo a las necesidades reales de la población, con recursos administrados por ellos.
6. La actuación de las Juntas Directivas Micro-regionales al situarse en la colindancia y cotidianidad de las comunidades, eran susceptibles de observación; en consecuencia, hubo mayor aprovechamiento de los recursos a través de su administración transparente, ágil y eficiente.

Las comunidades a través de las ADEMIS pasaron a ser referentes concretos en la toma de decisiones, gestión y cimentación del desarrollo municipal desde el espacio societal-territorial más inmediato.

La OMR favoreció la confianza intra e intercomunitarias y reconstrucción del tejido social. Desde esa nueva situación el trabajo conjunto (a través de los proyectos)

propició una cultura de tolerancia que, al final, apuntaló también la sostenibilidad de los proyectos.

La promoción participativa de las comunidades con visión de equidad de género y generacional, cultural, incluyente, democrática, técnica, jurídica, descentralizadora; ayudó a disminuir verticalismos situados culturalmente, sustentados en intereses individuales, de grupo e incorporó ejercicios democráticos, entre otros: decisiones colegiadas; la descentralización; auditoria social y transparencia en el manejo de recursos, bienes y servicios públicos.

4.2.4.3 De la descentralización

La toma de decisiones es uno de los elementos constitutivos fundamentales en los procesos de descentralización pero, a la vez, necesita de racionalidad técnico-política para su viabilidad. *La capacitación, las relaciones sociales y coordinación interinstitucional fundaron nuevas habilidades en estos liderazgos lo cual se tradujo en la responsabilidad de asumir prácticas coherentes con la realidad.*

Otro factor decisivo fue el traslado de recursos financieros a las Ademis. Su personería y personalidad jurídica, el ser sujeto de cuentadancia y la capacitación le facultaron para establecer convenios, administrar y ejecutar recursos del gobierno central, municipal, ONGs (nacionales y extranjeras). Se pasó de la tradicional toma de decisiones de la corporación municipal a lo local-comunitario, por cuanto en las manos de las ERM's estuvo la formulación de los planes de inversión, el financiamiento y administración. Se vigorizó la gestión autónoma respecto a adjudicación de proyectos que frecuentemente requiere de compromisos político-partidistas.

4.3 OMR EN EL MUNICIPIO DE USPANTÁN (1995-2003)

En Uspantán, el servicio de los líderes a hacia sus comunidades consistente en buscar apoyo en la municipalidad o instituciones gubernamentales se dificultaba por las grandes distancias entre una comunidad a otra y de éstas respecto a la cabecera municipal. Igualmente también se afectaba la interrelación comunal. No era fácil que todas, por cuenta propia, lidiaran con sus demandas y propuestas. Además, cuando los líderes necesitaban salir de sus aldeas no siempre el colectivo podía sufragar los gastos, asimismo, en el contexto sociopolítico de esos años no era recomendable apartarse de sus comunidades. En los lugares donde había Patrullas de Autodefensa Civil -PAC- correspondía dar una cuota económica para ausentarse. También sucedía que ciertas comunidades gradualmente se convertían en puntos convergentes por vías de acceso, idioma o comercio. Por esas cuestiones, entre otras cosas, determinados líderes coincidieron en unirse para conformar bloques, zonas o regiones. Indistintamente del nombre la idea tomó significado porque era necesario estar agrupadas. “Inicialmente los aspectos que se tomaron en cuenta fueron: ubicación geográfica (menor distancia entre ellas), identificación cultural, necesidades y demandas compartidas”¹⁷³. De esa cuenta se nombraron delegados comunitarios, quienes generalmente eran directivos de comités de desarrollo, Alcaldes Auxiliares u otras instancias representativas y conformaron su directiva.

En el contexto de la negociación para ponerle fin al conflicto armado, se instalaron en Uspantán ONGs nacionales. Movimondo fue de las pocas ONGs internacionales que llegaron al municipio con el objetivo de fortalecer las capacidades de la municipalidad, por consiguiente, parte de ese objetivo fue la conformación de la UTM. “Movimondo no incluía el financiamiento de proyectos productivos o acciones similares, situación que hubiera mantenido apática la participación de las comunidades cuando les ofreció apoyo técnico para seguir las consolidando. Instituciones de gobierno y ONGs consideraron que su organización era adecuada

¹⁷³ Entrevista: Maynor Avily García Clahr. Relacionista Q'eqchi', Oficina Municipal de Planificación - OMP-. Uspantán, diciembre, 2003.

para la coordinación, planificación, gestión, ejecución de programas o proyectos, especialmente en lo participativo”¹⁷⁴. El fortalecimiento micro-regional de Movimondo no partió como acción planificada o establecida explícitamente en su intervención en Uspantán, sino por la existencia de condiciones favorables en las comunidades.

4.3.1 Ubicación geográfica y población

San Miguel Uspantán, del departamento de Quiché pertenece a la región VII (Noroccidente). Colinda al Norte con Ixcán; al Este con Chicamán (Quiché), San Cristóbal y Tactic (Alta Verapaz); Al Sur con San Andrés Sajcabajá y Canillá (Quiché), Cubulco y Rabinal (Baja Verapaz); al Oeste con Chajul, San Juan Cotzal y Cunén (Quiché).

Su extensión territorial es de 865 kms². Según datos del INE 2002, la población es 41,892.¹⁷⁵ Se integra por 155 comunidades y 19 fincas. La distribución geográfica-poblacional está representada por 12 Mrs, cuatro en la Zona Reina, tres en la Zona Alta y dos en la Zona Sur, dos en la Zona Central y una en el Nororiente del municipio.¹⁷⁶ La mayor parte de la población pertenece a las etnias Uspanteka, K'iche' y Q'eqchi', en menor grado ixil y Sakapulteka. La población uspanteka reside principalmente en la cabecera.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Entrevista: Isidro Hernández López. Relacionista K'iche', Oficina Municipal de Planificación -OMP-. Uspantán, diciembre, 2003.

¹⁷⁵ Op. Cit. Población y Locales de Habitación Particulares Censados Según Departamento y Municipio.

¹⁷⁶ Diagnóstico y Plan de Desarrollo Municipal de San Miguel Uspantán. FONAPAZ – FUNCEDE. 1998.

¹⁷⁷ También en las aldeas Chipaj, Las Pacayas, El Pinal y La Lagunita.

4.3.2 Omr e intervención de Movimondo¹⁷⁸

Al incursionar al municipio de Uspantán (1994-1998) Movimondo se planteó eficientar la administración municipal, creó instancias de soporte para la gestión técnica, administrativa y de servicios; además, se enfocó en facilitar procesos de poder local participativo y democrático. Al entrar en las comunidades rurales percibió el nivel organizativo de estas, quienes se representaban por Comités de Desarrollo y Alcaldes Auxiliares, forma en que trabajaban conjuntamente desde hacía varios años. En consecuencia, a la par de convocar a las instituciones para instalar la UTM, contactó liderazgos locales que más adelante también participaron en la UTM.

Movimondo percibió que las incipientes estructuras de coordinación de los comités comunitarios eran propicias para articular un COMUDE representativo porque partiría de las entrañas comunitarias; lográndose mayor identificación y participación. Se tomaba en cuenta que aun con las instituciones presentes era insuficiente los recursos financieros y humanos.

“Después de firmada la paz aumentó la presencia institucional en el municipio y Movimondo, con la idea del fortalecimiento municipal promovió, coordinó y articuló la UTM en 1997 con sectores gubernamentales y no gubernamentales, incluyendo a los líderes micro-regionales. Al interior de la UTM se conformaron Comisiones de Trabajo: 1) salud; 2) educación; 3) desarrollo económico productivo; 4) obra física y ordenamiento territorial; 5) organización, participación comunitaria y rol de la mujer; 6) recursos naturales y medio ambiente y; 7) derechos humanos y acuerdos de paz.¹⁷⁹ En cuanto a lo micro-regional, es importante resaltar la creación de la

¹⁷⁸ Movimondo es una ONG de carácter social, con sede en Italia, sus fines son altruistas, de apoyo a poblaciones vulnerables socioeconómicamente, especialmente en países con altos niveles de pobreza (trifoliar: misión de movimondo).

¹⁷⁹ Entrevista: Síndico Primero, Adán Esaú Galindo Delgado; Síndico Segundo, Miguel Francisco Damián Soch; Síndico Suplente, Gilmer Yobany Pérez Rodas. Uspantán, diciembre, 2003.

comisión “*obra física y ordenamiento territorial*”, porque de hecho se concretaron esfuerzos de micro-regionalización visualizados años atrás.

4.3.3 Criterios y procedimiento para la micro-regionalización

Desde la perspectiva de Movimondo, la conformación de las Mrs se cimienta esencialmente por: a) Que su espacio geográfico fuera prudencial respecto a la distancia entre ellas; b) Respeto por las formas de organización comunitaria; c) Los niveles de intereses y solidaridad compartida y; d) altos niveles de confianza e identificación cultural. “Se valoró su zonificación ambiental y productiva pero no incidió resueltamente en la estructuración de las mismas. Las Mrs se integraron así: cuatro en la Zona Reina, tres en la Zona Alta, dos en la Zona Sur, dos en la Zona Central y una en el Nororiente del municipio”.¹⁸⁰ Cada Mr quedó representada por comités elegidos en asamblea de líderes para ser enlace entre la Oficina de Planificación y las Mrs.

4.3.4 Las Omrs: su rol en el espacio municipal de la UTM y sus logros

Después de un periodo corto de capacitación en temas de organización y gestión por parte de Movimondo los directivos Mrs se insertaron en el trabajo de las comisiones creadas en el seno de la UTM, ello se explica por los niveles de integración y la interrelación entre ellas. También porque “durante varios años venían trabajando en la gestión de proyectos para sus comunidades, siendo entonces los más indicados en determinar los objetivos y mecanismos concretos de la problemática planteada desde la UTM”.¹⁸¹ De ahí que se comprenda lo importante de su participación en las comisiones de la UTM.

¹⁸⁰ Entrevista a Representantes micro-regionales: Zona Reina, Cristóbal Choc Chen; Zona Ata, Victoriano Hernández López; Zona Sur, Adolfo Ramírez Urizar; Zona Central, Domingo Us PU y; Zona Nororiente Manuel de Jesús Cano. Uspantán, diciembre, 2003.

¹⁸¹ Entrevista: Alejandro López Us, ex-Alcalde Municipal. Uspantán, diciembre, 2003.

Las Comisiones de la UTM *visualizaron desde 1997 la descentralización administrativa municipal* y el fortalecimiento de la misma UTM para garantizar la aportación comunitaria en la solución de problemas. Se aspiraba que las Omrs tomaran decisiones de incumbencia comunal y fueran entes ejecutores del desarrollo municipal. El bosquejo realizado desde las comisiones de trabajo de la UTM recoge esas pretensiones y el resumen de lo realizado por cada una de ellas. Las comisiones dentro de la UTM muestran el esfuerzo de las Omrs.

4.3.5 Comisiones de trabajo

Comisión de Salud "las Omrs se trazaron, entre otros:

- ⇒ Coordinar y apoyar las acciones del Sistema Integrado de Atención a la Salud – SIAS-, analizar las propuestas existentes en el tema y realizar contrapropuestas donde fuera necesario.
- ⇒ Diagnosticar cuantitativa y cualitativamente las necesidades de infraestructura productiva y de saneamiento ambiental a fin de *buscar el financiamiento respectivo*.¹⁸²
- ⇒ Definir lineamientos para disminuir la morbi-mortalidad materno-infantil tomando en cuenta un sistema ágil de información/sensibilización; coordinación entre centros de salud y red de comadronas; diseño de asesoría técnica y farmacias comunitarias autosostenibles. Viabilizar un sistema de atención primaria en salud comunitaria particularizando su atención a la emergencia y mortalidad.
- ⇒ Capacitar y dar seguimiento en salud reproductiva comunitaria, medicina tradicional, plantas medicinales y conocimientos fundamentales en salud nutricional e implementar los proyectos respectivos.

¹⁸² La pretensión de realizar una ejecución directa, es muestra del involucramiento de las comunidades a través de la OMR. Este aspecto aporta al menos tres aspectos: a) El empoderamiento comunitario respecto de realizar ellos mismos sus proyectos y abandonar paulatinamente el tutelaje; b) Apropiamiento del proyecto, en el sentido de valorar y hacer suyo los resultados, cualesquiera que estos fueran, por sentirse identificado a razón de su involucramiento en todo el proceso y; c) Potenciación de los recursos, lo cual se refiere a la calidad del gasto.

⇒ Monitoreo de actividades y logros, visualizando su seguimiento y sistematización.

⇒ Fortalecer la coordinación interinstitucional”.¹⁸³

Lo perfilado por esta Comisión se tradujo en una inversión de más de 11 millones de Quetzales en infraestructura productiva y de saneamiento ambiental.

Comisión de Educación: A través de los diagnósticos, la gestión y la organización el Programa Nacional para la Descentralización Educativa -PRONADE- encontró en un Uspantán las facilidades para trabajar con COEDUCA, no solo por las necesidades existentes sino por el estado organizacional comunitario; del mismo modo, la inversión gestionada y concretada se relacionó con el trabajo conjunto de la UTM-Omrs y municipalidad.

4.3.6 Comisión para el desarrollo económico productivo

Esta comisión perseguía elevar la capacidad de ingresos económicos fomentando la producción agropecuaria diversificada, manufacturera, artesanal y empresarial, con visión de sostenibilidad y sustentabilidad; gestionar asistencia técnica, crediticia y tecnología apropiada. Como resultado, el Fondo de Inversión Social -FIS- transfirió financiamiento a “*bancos comunales*” y el Programa Poscosecha del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- facilitó créditos para la construcción y distribución de silos planos.

La incidencia micro-regional fue más evidente cuando se fortaleció la relación y gestión conjunta municipalidad-UTM; porque al insertarse en la UTM y luego esta influenciar las decisiones de la municipalidad, las Omrs acompañaron la gestión (y hasta presión) para obtener respuesta a sus planteamientos en las diferentes instituciones. En ese caso, el equipo de campo del FIS y FONAPAZ comentaron: “La insistencia de los dirigentes comunitarios fue mayor al averiguar sobre el proceso

¹⁸³ Entrevista: Concejal Primero, Julio Otilio Godínez Hernández y Concejal Segundo Miguel Tum Lux. Uspantán, diciembre, 2003.

administrativo de sus proyectos, a veces venían acompañados por los técnicos de algunas ONGs, pero eran los campesinos quienes presionaban. El Alcalde pasaba preguntando y nada más, pero los otros hasta se molestaban cuando se les informaba de los procedimientos”.¹⁸⁴

Haciendo una *síntesis interpretativa*, se afirma que en la gestión del desarrollo municipal se denotó la complementariedad existente entre, comunidad-autoridad municipal, en esta forma de gerenciación del proceso del desarrollo. Se evidenció un respeto y colaboración mutua entre ONG, la municipalidad y la dirigencia micro-regional. Los dirigentes micro-regionales supieron aprovechar los espacios de participación municipal (la UTM) para interrelacionarse con otras instituciones del gobierno y buscar los apoyos correspondientes para las comunidades.

¹⁸⁴ Entrevista a equipos de trabajo del FIS y FONAPAZ en las sedes departamentales de Quiché. diciembre, 2003.

CONCLUSIONES

Modelos o enfoques de OMR

1. En las experiencias analizadas se identificaron dos enfoques o modelos micro-regionales: a) modelo funcional: de orientación operativa, territorial, administrativa, etc., que se estructuró por intereses institucionales y/o municipales, como en el caso de Jocotán, La Libertad y Sacapulas. En Jocotán y La Libertad la determinación en la conformación micro-regional fueron las instituciones AECI (cooperación española y PSL, de la Unión Europea y en Sacapulas se impuso la voluntad del alcalde. Fueron ellos quienes imprimieron la visión y metodología; así, la articulación y la asesoría fue indicativa. En Jocotán aun dentro de la concepción funcional las Omr estaban aportando a la democratización del poder local pero las autoridades municipales debilitaron el proceso. b) El modelo integral-participativo: en la conformación de este modelo micro-regional si bien se presentaron actores externos, se ponderó su concienciación, las comunidades fueron reflexivas y dieron importancia a estructurarse en Mrs con el fin de involucrarse proactivamente en el desarrollo en todo el proceso que al final las empoderó y apropió. El acompañamiento de terceros actores fue propositivo y se advirtieron claramente los linderos de autonomía comunitaria, como en las experiencias de la Región Huista, Ixcán y Uspantán.

Modelo funcional de OMR: criterios para su articulación

1. En este modelo las municipalidades o instituciones definieron los propósitos micro-regionales de conformidad con sus planes de trabajo. Los aspectos que regularmente se tomaron en cuenta fueron lo geográfico (colindancias) y el tipo de estructuras ajustadas a la prospección de sus metas.
2. En Jocotán la AECI proyectó las Mrs como entidades susceptibles de allanar el camino para organizar los COCODES, considerando su importancia en el

desarrollo y gobernabilidad democrática, mientras que la municipalidad las asumió como entes o mecanismos para agilizar su administración y control sociopolítico.

3. En La Libertad, inicialmente, el PSL concibió las Mrs para implementar sus programas, proyectos y asignar administrativamente las funciones de su equipo técnico en áreas fácilmente identificables al estar agrupadas las comunidades y proyectos en Mrs en espacios geográficos bien definidos. En un segundo momento, el Alcalde creyó conveniente incorporarlas a su estrategia administrativa pero, subyacentemente, con objetivos políticos para su reelección.
4. En Sacapulas prevaleció el interés político partidista al visualizarlas como canales de información, útiles para desatomizar la demanda, ejercer control territorial y poblacional. El tema de la *coordinación* continuó siendo lo prioritario en el "*Modelo Funcional*" y no se visualizó una mayor incidencia que trascendiera dichos roles, postergando así la visión inicial de AECI que las Mrs contribuyeran en la democratización del poder local.
5. Aun con las debilidades que este modelo representa, el esfuerzo de micro-regionalizar es un ejercicio que facilita iniciativas de Planificación Territorial -PT- u Ordenamiento Territorial -OT-.

Resultados del “modelo funcional”

1. En Jocotán este modelo contribuyó a madurar la conformación de los Cocodes, con poco alcance en la profundización organizativa de las comunidades; pero fortificó los niveles de coordinación municipal. Las Omrs, por la forma en que fueron estructuradas, con ADRs y UTRR's, también se constituyeron en fuentes de información para las instituciones y coadyuvantes en la toma de decisiones más precisas de la municipalidad.
2. En La Libertad hubo interés en las Mrs una vez las autoridades municipales las comprendieron como aliadas, administrativa y políticamente; pero no tuvieron mayor impacto en el desarrollo comunitario y municipal. En ese mismo orden se colocó la experiencia de Sacapulas.

3. Desde esta visión, la micro-regionalización se redujo a aspectos propiamente operativos y de utilidad política para los gobiernos municipales cerrando así oportunidades a la organización de base y escasa participación en la planificación, promoción, gestión, gerencia técnica y política.
4. Aun concibiéndose la micro-regionalización como mecanismos instrumentados, era básico que las comunidades conocieran su pertenencia a una de ellas, pero en algunos casos no fue así (como Sacapulas y La Libertad).

Modelo integral y participativo: criterios para su articulación

1. El "*Enfoque Integral-participativo*" concibió la MR como unidad territorial integrada por varias comunidades, autodefinida y autodelimitada por intereses comunes como la cultura, origen étnico, relaciones comunitarias, sistemas de producción, comercio, vías de comunicación y relación geográfica. Con la MR se buscó integrar voluntaria y ampliamente las comunidades y sectores organizados en función de su afinidad; se consideró las necesidades y oportunidades de manera racional y ordenada en el contexto municipal.

Resultados del modelo "integral-participativo"

2. Este modelo contribuyó a madurar la idea de la participación comunitaria en los Comudes. Donde estos no existían las Mrs contribuyeron a establecerlos o se integraron a él.
3. El proceso micro-regional fortaleció las relaciones intercomunitarias, emergiendo nuevos liderazgos de organizaciones y personas (especialmente de jóvenes y mujeres) y/o se consolidaron los existentes. Se promovió la democratización del poder local a través participar en instancias decisorias y con influencia en la formulación de agendas del desarrollo municipal, así como en procesos de transparencia pública, se abrieron o consolidaron acciones para la desconcentración y descentralización. Se produjeron nuevos conocimientos y

- experiencias por intermedio de la gerenciación de proyectos o su operabilidad.
4. La OMR, en este modelo, se configuró en dispositivo de viabilidad a la expresión comunitaria, ampliándola y representándola sin quebrantar las expresiones naturales de organización. Las fortaleció al ponerlas en movimiento proactivo socioeconómica y políticamente.
 5. La participación desde Omrs, con el "Enfoque Integral-participativo", en la toma de decisiones e implementación de acciones, legitimó los gobiernos locales propiciando gobernabilidad en el ejercicio del poder; creando condiciones (intelectivas, de sensibilización y participación) para implementar propuestas de ordenamiento territorial.

RECOMENDACIONES

Equilibrios entre la organización micro-regional y el sistema de Consejos de Desarrollo

1. Al existir flexibilidad legal para la estructuración de la organización micro-regional, siendo compatible socioculturalmente con la comunidad, los dirigentes tienen la oportunidad de decidir por esta forma de organización y sobre el número de comunidades que la integran de acuerdo a criterios más allá de lo geográfico y no constreñidas a la Ley de los Consejos de Desarrollo.
2. La organización micro-regional estimula o promueve el fortalecimiento de los Cocodes de primer y segundo nivel, así como la democratización de espacios del poder local a través de los Comudes. Además, desde una visión propositiva y acompañante puede cambiar o modificar la animadversión que ciertos alcaldes o autoridades municipales tienen en su contra.
3. La estructura de Cocodes en el contexto actual es susceptible de manipulación por parte de los Partidos Políticos, autoridades de la administración pública central y/o municipal. Regularmente no respetan los acuerdos comunitarios, solamente si coinciden con quienes ejercen transitoriamente el poder. Los Cocodes, de manera aislada, hasta legitiman disposiciones incoherentes o no

transparentes de las autoridades municipales o gubernamentales (Consejos de Desarrollo departamental o municipal, Gobernación Departamental, Ministerios, Secretarías) así, el rol de los Cocodes se diluye en aspectos administrativos, activismo relativo a la gestión de proyectos.¹⁸⁵ Por consiguiente, el planteamiento micro-regional del modelo integral participativo además de desarrollar la capacidad de gestión-ejecución de proyectos, tiene la posibilidad de cuestionar el ejercicio del poder local municipal u otros actores, sociales e institucionales cuando estos caen en excesos y, a la vez, coadyuvar al fortalecimiento de la cultura, redes de solidaridad, desarrollo/entorno ambiental, ejercicio de la ciudadanía política, lo cual es clave en la articulación efectiva entre sociedad civil, gobierno local, gobierno central y la apertura de espacios que favorecen, estimula y amplían esta relación.

4. La *democratización* en las decisiones a lo interno y en terceros espacios de la vida micro-regional es otro elemento clave en la agenda declarada o implícita de las Mrs (inscritas en el modelo *integral-participativo*), esencial para su sostenibilidad organizacional; asimismo, estimula las relaciones solidarias abiertas y transparentes facilitando la racionalidad en la prioridad, selección y uso de recursos que a menudo son escasos para atender la demanda global de la población. La democratización en la toma de decisiones admite responsabilidades compartidas, armoniza las relaciones sin exclusiones o diferencias entre sectores y dificulta decisiones discrecionales en materia de inversión pública. Al tomarse en cuenta que las necesidades y/o fenómenos sociales son cada vez más complejos e interrelacionados, que ello es reflejo de los cambios operados en la sociedad global, que la fragmentación o la intermediación de pequeñas unidades sociales ya no responde a los nuevos desafíos de representación es sine qua non planear, organizar, dirigir, controlar, coordinar y eficientar los procesos de relacionamiento organizacional e interinstitucional. La organización micro-regional, si bien no es el remedio a todos

¹⁸⁵ Para una evaluación más puntual de las ventajas y desventajas de ponderar la participación comunitaria por intermedio de las OMRs, ver anexo “Matriz de Similitudes y Diferencias entre COCODES/OMRs”.

los males, es un dispositivo social para la coordinación de un gran número de acciones; para la combinación de recursos humanos y materiales, para *identificar líderes en su propio seno*"; donde las diferencias individuales en vez de ser una limitación son fortalezas para ampliar las capacidades organizacionales. Se abre espacios para la cooperación en una sociedad permeada por el individualismo.

5. Las formas de manejar el poder o la autoridad son parte de un contexto sociocultural arraigado derivado de factores de los cuales ya se ha descrito (un conglomerado de ciudadanos con temor a participar en actividades donde por propia lógica son de su incumbencia). Por lo cual, también la organización micro-regional no está alejada de situaciones que la debiliten en determinado momento.
6. La búsqueda de canales permanentes de comunicación, la tolerancia y, sobre todo, la práctica de otredad puede generar empalmes entre los líderes micro-regionales y las autoridades municipales, tomando en cuenta las desavenencias suscitadas entre estos y las organizaciones micro-regionales por las competencias que han asumido estas últimas y por lo cual las autoridades municipales han considerado que se ha drenado su gestión.
7. La promoción de espacios para la socialización, estudio y discusión de documentos técnicos y de la legislación en materia: la Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y sus reglamentos. Razonando que es de vital importancia para generar compromisos ciudadanos e institucionales. Para que cada actor social asuma con propiedad y responsabilidad los roles que le corresponden a fin de hacer viable los derechos, obligaciones y competencias asignadas, fortaleciendo la gobernabilidad democrática.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abercrombie, N., Hill, S. y Turner, B. (1984) *Diccionario de Sociología*. Madrid, España: Ed. Cátedra.
2. Academia de Ciencias de Cuba. (1984). *Metodología del conocimiento Científico*. Edit. Quinto Sol. México, D. F. 1984.
3. Ak' Kutan. (1999). *Desarrollo y cultura*. Cobán, Alta Verapaz, Guatemala: Centro Bartolomé de Las Casas 1999.
4. Albecrombie, A., Hill, S. y Turner B. (1984). *Diccionario de sociología*. Madrid, España: Ed. Cátedra.
5. ASIES. (1990). *La organización comunitaria en Guatemala: apuntes y reflexiones*. Guatemala.
6. Bastos S. y Camus M. (1996). *Quebrando el silencio: organizaciones del pueblo maya y sus demandas. 1986-1992*. Guatemala: 3ª ed. Ed. FLACSO.
7. Beals, Ralph L. y Hoijer, Harry. (1974). *Introducción a la antropología*. Madrid, España: 2ª ed. Ed. Ediciones Aguilar.
8. Burhan, Ghalioun. (2004). *Globalización, deculturación y crisis de identidad*. Santiago de Chile: Instituto de Estudios Indígenas. Universidad de la Frontera.
9. Cabarrus, Carlos (1979). *Cosmovisión q'eqchi' en proceso de cambio*. San Salvador, El Salvador. Ed. UCA editores.
10. CANEK. (2009). *Observatorio cultural: políticas culturales para un Estado plural*. Guatemala.
11. Casaús, Marta. (1998). *La metamorfosis del racismo en Guatemala*. Guatemala: ed. Cholsamaj.
12. CECI-DECOPAZ. (1999) *Informe bimestral, paquete de servicios III*. Huehuetenango, Guatemala.
13. Centro de Estudios Integrados de Desarrollo Comunal. (1988). *Guatemala, polos de desarrollo: el caso de la desestructuración de las comunidades indígenas*. Guatemala: Ed. Praxis.
14. Chiavenato, Idalberto. (1994): *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: 3ª. ed. Edit. McGraw.

15. COCADI. (1992). *Cultura maya y políticas de desarrollo*. Guatemala: 2ª ed.
16. Código Municipal Decreto No. 12-2002
17. Código Municipal Decreto No. 58-88
18. Comisión Presidencial para la Modernización y Descentralización del Estado COMODES. (2001). *Metas y desafíos de la descentralización en Guatemala*. Guatemala.
19. Comité Nacional de Alfabetización. (1997). *Informe de labores*. Guatemala.
20. Congreso Mexicano para la Capitalización de Experiencias. (1989). *Crecimiento y descendencia de las organizaciones civiles*. México, Monterrey: Ed. Impresiones Gráficas.
21. Constitución Política de la República de Guatemala.
22. COPMAGUA. (2000). *Más allá de la costumbre, cosmos, orden y equilibrio: el derecho del pueblo maya de Guatemala*. Guatemala: Ed. Serviprensa.
23. De Gortari, Eli (1972). *Lógica general*. México, D.F.: Ed. Grijalbo.
24. De Gortari, Eli. (1972). *El método de la ciencia*. México, D.F.: 4ª ed. Ed. Grijalbo.
25. DECOPAZ / PNUD / UNOPS. (1998). *Presentación del avance cualitativo y cuantitativo del Decopaz*.
26. DECOPAZ. (1997). *Guías metodológicas*. Huehuetenango, Guatemala.
27. DECOPAZ. (1999). *Informe de reunión de Alcaldes municipales realizada el 26 de enero de 1999 en el municipio de Concepción Huista, promovida por la Asociación Nacional de Municipalidades ANAM*. Huehuetenango, Guatemala.
28. DECOPAZ. (1999). *Resumen ejecutivo GUA-0099*. Huehuetenango, Guatemala.
29. DECOPAZ-UNOPS (1998). *Diagnóstico comunitario y municipal del área Huista*. Huehuetenango, Guatemala.
30. *Descentralización, poder local y participación*. (2000) Guatemala: Ed. SERJUS.
31. *Diccionario de geografía*. (1984). Madrid, España: Ed. Riodero.
32. Etzione, Amitai. (1978). *Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias*. México, D.F.: Ed. Fondo de Cultura Económica.
33. Ferrater Mora (1994). *Diccionario de filosofía*. Madrid, España: Ed. Alianza.

34. FLACSO/Guatemala. (2005). *La Cultura y la Organización: su incidencia en la superación de la pobreza y perspectivas de desarrollo sostenible y sustentable*. Seminario: Acción Colectiva y la Propuesta de los Pueblos Indígenas Ante la Pobreza. Cobán Alta Verapaz, Guatemala.
35. FONAPAZ – FUNCEDE. (1998). *Diagnóstico y plan de desarrollo municipal de San Miguel Uspantán*. Guatemala.
36. FUNCEDE-FONAPAZ. (2003). *Diagnóstico y Plan de Desarrollo Municipal de Sacapulas*. Guatemala, 1998
37. FUNCEDE-FONAPAZ. (1998). *Diagnóstico y Plan de Desarrollo Municipal de Jocotán*. Guatemala.
38. Gall, Francisco. (2000). *Diccionario geográfico de Guatemala*. Guatemala: Ed. Instituto Geográfico Nacional.
39. GTZ. (1995). *Descentralización y fortalecimiento municipal como procesos alternativos para el desarrollo de la región*.
40. Guzmán Mérida, Pedro. (2003). *Evaluación del primer, segundo y tercer ciclo de proyectos*. Huehuetenango, Guatemala: Ed. UNOPS.
41. Hedstróm, Ingemar. (1990) *¿Volverán las golondrinas?* San José, Costa Rica: 2ª ed. Ed. DEI.
42. Instituto Nacional de Estadística INE. (2003). *Población y Locales de Habitación Particulares Censados Según departamento y municipio*. Guatemala.
43. Le Bot, Yvon. (1995). *La guerra en tierras mayas: comunidad, violencia y modernidad en Guatemala (1970-1992)*. Ed. Fondo de Cultura Económica.
44. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto No. 11-2002.
45. Ley General de Descentralización, Decreto No. 14-2002
46. López, José. (1989). *Método e hipótesis científicos*. México, D.F.: Ed. Trillas.
47. Max-Neef, Manfred. (1990). *Desarrollo a Escala Humana*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Siglo Veintiuno. P. 26
48. Merton, Robert. (1974). *Teoría y estructura sociales*. México, D.F.: Ed. Fondo de Cultura Económica.
49. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (1997). *Informe anual*. Guatemala.

50. Montecinos Montecinos. Egon (2005) *¿Exclusión social? Una Agenda Local para los Objetivos del Milenio*. Santiago de Chile.
51. Moreno, Gonzalo. (1998). *Guatemala: ¿Contrainsurgencia o contra el pueblo?* Madrid, España: Ed. Gráficas Román.
52. Ortega, Blake. (1989) *Diccionario de planificación económica: aspectos políticos, sociales, administrativos*. México, D.F.: 2ª Ed. Trillas
53. Ortiz, Fernando. (1998). *Transición cultural: de aculturación a transculturación*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
54. Parsons, Talcott. (1960) *Estructura y procesos en las sociedades modernas*. México, D.F.: Ed. La Independencia.
55. PNUD-Guatemala. (1999). *Guatemala: el rostro rural del desarrollo humano*. Informe Nacional de Desarrollo Humano. Guatemala: Ed. Magna Terra Editores.
56. PNUD-Guatemala. (2002). *Guatemala: Desarrollo Humano, Mujeres y Salud*. Informe nacional de desarrollo humano. Guatemala.
57. PNUD-Guatemala. (2003). *Una Agenda para el Desarrollo Humano. Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Guatemala: Ed. Sur S.A.
58. Prodere. (1995). *Plan de desarrollo municipal*. Ixcán, Guatemala.
59. Programa de Desarrollo Rural Regional en el Quiché. (2002). *Diagnóstico municipal de Uspantán*. Quiché, Guatemala.
60. PSL. (1997). *Documento de presentación. Objetivos y estrategias fase I instalación y arranque del proyecto Sayaxché/La Libertad*. Petén, Guatemala.
61. Rojas, Raúl. (1988). *Investigación social, teoría y praxis*. México, D.F.: 3ª ed. Ed. Valdez Editores.
62. Sahagún, Juan. (1994). *Nuevas antropologías del siglo XX*. Salamanca, España: Ed. Ediciones Sígueme.
63. Sánchez Vásquez, Adolfo. (1999). *Filosofía de la praxis*. México, D.F.: Ed. UNAM.
64. SAQB'ICHIL-COMPAGUA. (1999). *Más allá de la Costumbre: Cosmos, Orden y Equilibrio: El Derecho del Pueblo Maya de Guatemala*. Guatemala.
65. SEGEPLAN. (1996). *Diagnóstico sobre el departamento de Totonicapán*. Guatemala.

66. SEGEPLAN-Banco Mundial. (2001). *Mapas de pobreza de Guatemala*. Guatemala.
67. Sodi, Demetrio. (1996). *Las grandes culturas de Mesoamérica*. México, D.F.: 4ª ed. Ed. Panorama.
68. Tamayo, Mario. (1988). *El proceso de investigación científica: fundamento de investigación con manual de evaluación de proyectos*. México, D.F.: 2ª ed. Edit. Limusa.
69. Tichoc, Rosalino. (1997). *El poder local desde la cultura maya*. Revista C'uc'likan. Guatemala: Asociación de Cultura Política.
70. UNESCO. (2001). *Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural*. Paris, Francia.
71. UNFPA-INE. (1998). Guatemala: *Proyecciones de población*. Guatemala.
72. Weber, Max. (1964). *Economía y Sociedad*. México-Buenos Aires argentina: Ed. Fondo de Cultura Económica. 2ª ed. Vol. 1.

SECCIÓN DE ANEXOS

ANEXO 1.

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN MICRO-REGIONAL

De su caracterización

Constituir Omrs significa que en primer lugar las comunidades y sus dirigentes deben pasar por un proceso de reflexión interna sobre la decisión de conformarla. La facilitación de estos procesos debe restringirse a la proporción de metodologías versátiles y con pertinencia, consensuada con la población. Donde además de las características mencionadas en el modelo integral participativo: cultura (más allá del origen étnico, idioma, traje), relaciones comunitarias, sistemas de producción, comercio, vías de comunicación y relación geográfica, se incorpore como elementos de unidad (de acuerdo al contexto). Por ejemplo, las luchas por los bienes naturales y culturales compartidos: fuentes de agua, bosques, lugares sagrados¹⁸⁶ (en otras palabras, puntos de convergencia en el ejercicio de la ciudadanía política); se tome en cuenta todas las dimensiones política-ideológicas, espirituales, organizacionales: identificar los actores claves en los procesos de endoculturación para garantizar la cohesión organizacional. Que exista un sentido de pertenencia, de seguridad de grupo, que se empodere, apropie y disfrute de la opción por la solidaridad, la equidad étnico-cultural, generacional, de género, el ecocentrismo y la otredad.¹⁸⁷ Hacer uso

¹⁸⁶ El concepto de territorio o territorialidad es simbolizado por una cruz: el cielo, la tierra y lo que está debajo de la tierra, lo que está a nuestro alrededor.

¹⁸⁷ El eco centrismo es contrario al antropocentrismo, donde el hombre es el centro y por tanto con derecho a sobreponerse y hasta abusar de la naturaleza en todo su sentido. El eco centrismo es tener una conciencia ecológica-ambiental de que la naturaleza es una unidad donde el ser humano es una parte nada más y como tal, le corresponde tener una visión sostenible, sustentable y, en situaciones particulares, conservacionista. La otredad, implica conocer profundamente al otro, al que está enfrente, alrededor, saber por qué en algún momento actúa fuera de los valores del grupo. El conocer lleva a la comprensión y apoyo. En otras palabras es ponerse en su situación, meterse en su interior y sentir lo que el par está sintiendo para llevarnos a un estado más allá de la tolerancia.

de los aspectos legales que demanda la legislación en la materia pero que sea solo un medio para ejercer la responsabilidad compartida e intermediación en los distintos niveles de participación ciudadana. Que la organización tenga la suficiente legitimidad social por sobre la legitimidad jurídica, sin menoscabo de esta. Que ambas legitimidades le faciliten incursionar en áreas poco caminadas como la descentralización y las competencias que deriva de ella donde la comunidad como unidad de lo local está bien visibilizada en la legislación correspondiente. Que la organización atraviese un proceso de formación para desempeñar los roles de veeduría social desde una perspectiva acompañante y propositiva, antes que incisiva; que facilite procesos de gobernabilidad democrática antes que la autocrática; que sea un referente para la búsqueda del buen gobierno desde la comunidad, lo local y abierta hacia otros espacios sociales de la circunscripción territorial. La organización debe tener su plan estratégico que oriente su pensamiento y acciones.

De su sostenibilidad

La sostenibilidad organizacional se sustenta en: a) *la capacitación*, para fortalecer habilidades dirigenciales, conocimiento en temas de conducción de grupos, manejo y solución de conflictos; análisis de coyuntura y prospección de escenarios; planificación estratégica; desarrollar conocimientos y destrezas productivas; b) *equidad generacional, de género y étnico-cultural*, promoción periódica de cuadros (hombres y mujeres), mantener espacios permanente de comunicación horizontalizada entre jóvenes, adultos y ancianos para combinar visiones e inquietudes, forjar la confianza y solidaridad de grupo; que los dirigentes experimentados socialicen sus experiencias, tomando en cuenta los nuevos desafíos del contexto local, frente a lo nacional e internacional; c) *recursos*, que el principal punto de apoyo de la Omr se sitúe a su interior por medio del voluntariado, eventos para recuperación de recursos que a la vez de proveerles de ello, sea un factor de

incidencia en el tejido social;¹⁸⁸ *un espacio metodológico*, entre otros, para la evaluación y sistematización¹⁸⁹ de sus prácticas que le fortalezca hacia lo externo; *Coordinación*, definir claramente sus objetivos estratégicos y específicos para determinar quiénes son los actores con los que coordinará. Ello implica compartir responsabilidades, ampliar la relación interinstitucional y evitar desgaste

De sus propósitos

Que la Omr robustezca las estructuras comunitarias como los Cocodes u otras formas de organización ya establecidas y vea en ese robustecimiento su propia fortaleza para incidir en los espacios de participación ciudadana como los Comudes, tomando en cuenta que hasta el momento no hay evidencia de que en algún Comude exista representación de Cocodes de segundo nivel (en atención tácita a la ley). Es un avance que los Cocodes se hagan representar ante el Comude en un número no mayor a veinte, pero escasamente actúan con sentido de unidad, sino a veces compiten entre ellos por proyectos.

La estructura micro-regional y su representación, de la forma propuesta, allana el camino a procesos de planificación u Ordenamiento Territorial -OT- por los supuestos básicos que deben caracterizar a las Omrs; de igual manera, para la formulación, revisión o actualización de Planes de Desarrollo Municipales -PDM- con enfoque de riesgo y territorialización, la estructura micro-regional es una aliada.

La Omr planteada con ambas legitimidades le corresponde visualizarse e integrarse corporativamente para la incidencia en el desarrollo sociopolítico y económico municipal, en las políticas públicas gubernamentales y en las ONGs nacionales e

¹⁸⁸ El ejemplo de la comunidad “La Taña, de Uspantán puede servir para idear otras acciones.

Aprovechar fechas especiales para la realización de eventos culturales, deportivos, rifas.

¹⁸⁹ Preferiblemente sería que tuviera un sistema interno de Control, Monitoreo, seguimiento y evaluación -CMS&E- para afinar sus propias acciones a lo interno y externo, y obtener credibilidad frente a otros actores sociales.

internacionales a través de una coordinación de Mrs a nivel municipal, para participar en decisiones, planes y acciones descentralizadoras.

Basamento legal

El marco legal de la propuesta es piramidal, desde la constitución, código municipal, leyes y reglamentos de Consejos de Desarrollo, Descentralización, entre otros. Por ejemplo Código Municipal: artículos 4. Literal b) que reconoce a la micro-región como entidades locales territoriales. El artículo. 18 que estimula la organización de las comunidades a través de asociaciones y el artículo 22. ... a solicitud de los vecinos, el Concejo Municipal podrá dividir el municipio en distintas formas de ordenamiento territorial internas. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Artículo 54 menciona que “En los municipios densamente poblados el Consejo Municipal de Desarrollo podrá establecer instancias intermedias entre los consejos comunitarios de desarrollo y los consejos comunitarios de desarrollo de segundo nivel. Ley General de Descentralización Artículo 2. Dice: ... Se entiende por descentralización el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades y... a las comunidades organizadas legalmente... el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento. Artículo 8... Cuando los ejecutores sean las comunidades organizadas o demás asociaciones civiles, celebrarán convenios y contratos con las dependencias correspondientes del Organismo Ejecutivo....

Las citas mencionadas son breves ejemplos del respaldo del derecho interno en la materia para la articulación micro-regional propuesta.

ANEXO 2.

MATRIZ DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL ROL DE LAS OMRs Y LOS COCODES

No.	De las OMRs	Similitudes	De los COCODES
1	<u>Consideraciones para su articulación:</u> frecuentemente se consideran aspectos: culturales, socioeconómicos, geográficos, de inter-relación, etc.	En ambos casos se pondera lo cultural.	Los Comudes deben promover la organización de los Cocodes de primer nivel. ¹⁹⁰ Se mencionan aspectos culturales pero, al final, se constriñe su estructuración a lo legal ¹⁹¹
2	<u>El número</u> de las entidades locales territoriales, ¹⁹² para su integración, queda a discreción y proposición de los líderes comunales a ser ratificada por cada una de las asambleas comunitarias. No delimita su conformación.		La Ley de Consejos de Desarrollo artículo 15 establece más de veinte Cocodes, para integrar los Cocodes de segundo nivel. Estimula la Omr en el artículo 54 de reglamento de dicha Ley. "En los municipios densamente poblados... el Consejo Municipal de Desarrollo podrá establecer instancias intermedias entre los consejos comunitarios de desarrollo y los consejos

¹⁹⁰ Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Artículo 12, inciso b) delega al COMUDE promover y facilitar la organización y participación efectiva de las comunidades y sus organizaciones.

¹⁹¹ Ídem.. Artículos 15-17

¹⁹² Según el Código Municipal, las entidades locales territoriales, entre otros son: "b) Las entidades locales de ámbito territorial en que el municipio se divide, tales como: aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, notificación, parcelamiento urbano o agrario, micro-región, finca y demás formas de ordenamiento territorial definidas localmente.

			comunitarios de desarrollo de segundo nivel
3	<p><u>Sus funciones</u>, en general, van más allá de la ejecución de proyectos o de ser soporte administrativo de las corporaciones municipales o del Comude. Sus estatutos, regularmente les han otorgado mayor incidencia municipal.</p>	<p>Se enfatiza el ámbito comunitario.</p>	<p>La ley restringe sus competencias, entre otros: elección de sus integrantes, Órgano de Coordinación, procedimientos administrativos y de organización a su interior de acuerdo a la visión y normatividad de sus estatutos; promoción de la participación comunitaria para el desarrollo local y municipal; promover los derechos de la niñez, la adolescencia, la juventud y la mujer. Seguimiento a planes y políticas de desarrollo; proponer medidas correctivas al COMUDE o entidades correspondientes; tiene funciones de coordinación, gestión, evaluación, seguimiento, comunicación interna y de auditoría social de las municipalidades, OGs y de los objetivos de los Consejos de Desarrollo. Manejar correctamente sus recursos. Convocar a asambleas, ejecutar proyectos de desarrollo.¹⁹³ No obstante lo supra, su desempeño se diluye en</p>

¹⁹³ Ley de Consejos de Desarrollo. Artículo 14, 17

			activismo por proyectos.
4	La <u>decisión de estructurarse</u> reside en las comunidades y los cargos se definen de acuerdo a las necesidades visualizadas.	Es una decisión de los vecinos.	Formalmente la Ley establece que es una decisión de las comunidades. Pero encarga a los Comudes su promoción. ¹⁹⁴
5	La <u>concepción organizativa</u> tiende a ser horizontal y con menos posibilidades de manipulación por los agentes políticos del municipio.	Se subraya el liderazgo comunitario y/o local.	Los comudes, por la integración de sus principales actores, a menudo, no asumen la promoción de los Cocodes visualizando claridad y legitimación social en su conformación, al contrario, proyectan clientelismo político. Su estructuración es inducida.
6	<u>Versatilidad.</u> Mayor libertad y amplitud de objetivos, más allá del activismo por proyectos; motivando y facilitando así la incorporación de la población, de manera más integral, tanto de personas individuales como de grupos articulados.	Se concibe la importancia en la participación comunitaria para el desarrollo integral.	Independientemente de la legación en la materia, por ser instancias inducidas, regularmente se circunscriben a cuestiones de proyectos.
7	<u>La auditoría social</u> se	En los Cocodes	Se resalta acciones de supervisión

¹⁹⁴ Ídem. Artículos 13 y 15; Reglamento Ley de Consejos artículos 52-55

	plantea con mayor amplitud y objetividad, al gozar de independencia de los actores políticos.	no se profundiza, pero los dos esbozan su necesidad.	relacionadas con proyectos gestionados por las comunidades. ¹⁹⁵
8	Las Omrs son <u>más estratégicas</u> ¹⁹⁶ porque pueden incidir en los planteamientos socioeconómicos y políticos de los Cocodes. Asimismo, consiguen fácilmente influir en el poder local y su democratización		Por el planteamiento de Consejos de Desarrollo y su reglamento respecto a la conformación de Cocodes podría pensarse en que es más incidente, dado que cada Cocodes de segundo nivel está sujeto a un número mucho mayor que las Mrs mencionadas en esta investigación. Pero, repitiendo, su falta de legitimidad social le hace vulnerable y limita su preponderancia en el poder local.
9	La <u>coordinación</u> es más estratégica y horizontal frente a los demás actores municipales.	La coordinación es vital en las dos propuestas.	La Ley implica a los Cocodes en acciones de coordinación entre autoridades comunitarias, organizaciones e instituciones públicas y privadas. ¹⁹⁷
	<u>Propuesta/demanda</u> Las OMR's, además de trasuntar la demanda (habitualmente	Las demandas son legitimadas al partir del espacio más inmediato: la	De acuerdo a la Ley, lo delegado es compatible con las actividades realizadas por las Omrs en las experiencias estudiadas, vg., priorización de necesidades y

¹⁹⁵ Ley de Consejos de Desarrollo. Literales f, g, i, m y n

¹⁹⁶ Vg., su incidencia inicial en la creación de la Mancomunidad Región Huista

¹⁹⁷ Ley de Consejos de Desarrollo. Artículo 14 literal c)

	atomizada), tienden a situarse propositivas.	comunidad.	soluciones; formular proyectos y proponerlos al Comude. ¹⁹⁸
--	--	------------	--

ANEXO 3

DISEÑO DE ENTREVISTA

Diseño 1

Preguntas para personas que gerencian o gerenciaron procesos de micro-regionalización desde instituciones del gobierno y ONGs nacionales e internacionales

LUGAR DE LA ENTREVISTA: departamento, municipio, comunidad.

HORA Y FECHA:

NOMBRE Y CARGO DE LAS (OS) PARTICIPANTES:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

1. ¿Desde cuándo se involucró o involucraron en procesos de Organización Micro-regional?
2. ¿En qué departamentos y municipios ha (an) trabajado?
3. ¿De dónde partió la idea y la decisión de llevar a cabo la Organización Micro-regional?
4. ¿Cuáles fueron los objetivos de micro-regionalización que se trazaron (si los hay para otros municipios y para la muestra)?
5. ¿Qué experiencia ha sido más exitosa (con referencia al municipio)?
6. ¿Cuáles son las razones por las que considera (an) que tuvo el éxito esperado?
7. ¿Cuál fue la estrategia para su realización? (cada uno de los pasos que se llevaron a cabo para su conformación. Identificar si se llevaron a cabo “momentos de sensibilización” sobre la importancia de la Organización Micro-regional.

¹⁹⁸ Ídem. Artículo 14, especialmente en las literales: b y e.

8. ¿Cree (en) que las formas de Organización Comunitaria, tanto los Comités de Desarrollo, Alcaldes Auxiliares, Alcaldías Indígenas, Consejo de Ancianos, facilitan, potencian, fortalecen u obstaculizan la Organización Micro-regional (cuáles son los argumentos)?
9. ¿La Organización Micro-regional ha favorecido procesos de participación democrática a nivel municipal o, por el contrario, se ha manifestado alguna perturbación en el gobierno municipal (de qué manera)?
10. ¿Han facilitado y/o estimulado las municipalidades la creación de Organizaciones Micro-regionales?
11. ¿Cuál ha sido el rol de las Organizaciones Micro-regionales en los procesos de descentralización (identificar cada uno de los aspectos)?
12. ¿Cómo ha evolucionado o involucionado el empoderamiento y apropiamiento de la Organización Micro-regional¹⁹⁹ (advertir indicadores)?
13. ¿De qué manera se ha implementado la auditoria social por las Organizaciones Micro-regionales respecto al trabajo desarrollado por ONGs, OGs y la Municipalidad?
14. ¿Piensa (an) que existen otros procedimiento más efectivos para llevar a cabo la auditoria social por parte de las Organizaciones Micro-regionales (enumerarlas)?
15. ¿Considera (an) usted (es) qué la Organización Micro-regional contribuye al fortalecimiento del poder local (en qué aspectos y cómo)?
16. ¿Ha fortalecido la Organización Micro-regional el tejido social de las comunidades (en qué forma y cómo)?
17. ¿De qué manera facilita y/o estimula la nueva legislación en la materia (Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural) esta forma de organización?
18. ¿En breves palabras, que es desarrollo para usted (es)?
19. De qué forma ha impactado la Organización Micro-regional en el desarrollo municipal.

¹⁹⁹ Empoderamiento (el conocimiento sobre su importancia p. ej.: “para qué sirve”); apropiamiento (las manifestaciones de responsabilidad de las Juntas Directivas Micro-regionales y de los Comités de Desarrollo de las respectivas comunidades).

20. ¿Qué lecciones les ha dejado esta experiencia?

Diseño 2

Preguntas para autoridades municipales que haya o estén participando en procesos de micro-regionalización

LUGAR DE LA ENTREVISTA: departamento, municipio, comunidad.

HORA Y FECHA:

NOMBRE Y CARGO DE LAS (OS) PARTICIPANTES (municipalidades representadas):

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

1. ¿De dónde y cuando nació la idea y la decisión de llevar a cabo la Organización Micro-regional?
2. ¿Cuáles fueron los objetivos de micro-regionalización que se trazaron?
3. ¿En qué aspectos beneficia a la administración municipal la existencia de Organizaciones Micro-regionales?
4. ¿Existe alguna situación adversa para la municipalidad con el fortalecimiento de las Organizaciones Micro-regionales?
5. ¿Por qué se tuvo el éxito esperado?
6. ¿Podría enumerar cada uno de los pasos para la conformación de las Organizaciones Micro-regionales?
7. ¿Se tomó en cuenta, desde el principio, las formas de Organización Comunitaria, tanto los Comités de Desarrollo, Alcaldes Auxiliares, Alcaldías Indígenas, Consejo de Ancianos, etc., para conformación de la Organización Micro-regional?
8. ¿Cómo Organización Micro-regional, ha favorecido procesos de participación democrática a nivel municipal o, por el contrario, se han manifestado mayores brotes de inconformidad que alteren la agenda del gobierno municipal (de qué manera)?
9. ¿Cuál ha sido el rol de las Organizaciones Micro-regionales en los procesos de descentralización (identificar cada uno de los aspectos)?

10. ¿Desde su perspectiva, ha mejorado la autogestión comunitaria con las Organizaciones Micro-regionales?
11. ¿Las demandas para las municipalidades, son más fuertes ahora que antes y con mayor presión?
12. ¿La presión que ejercen las comunidades a través de las Organizaciones Micro-regionales se hacen por los mecanismos adecuados y sin alterar el ejercicio del gobierno municipal?
13. ¿Cree (en) que existen otros procedimiento más efectivos para llevar a cabo la auditoria social por parte de las Organizaciones Micro-regionales (enumerarlas)?
14. ¿Considera (an) usted (es) qué la Organización Micro-regional contribuye al fortalecimiento del poder local (en qué aspectos y cómo)?
15. ¿De qué manera facilita y/o estimula la nueva legislación en la materia (Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural) esta forma de organización?
16. ¿En breves palabras, que es desarrollo para usted (es)?
17. De qué forma ha impactado la Organización Micro-regional en el desarrollo del municipio.
18. ¿Qué lecciones les ha dejado esta experiencia?

Diseño 3

Preguntas para personas de las oficinas municipales de planificación o unidades técnicas municipales que haya o estén participando en procesos de micro-regionalización

LUGAR DE LA ENTREVISTA: departamento, municipio, comunidad.

HORA Y FECHA:

NOMBRE Y CARGO DE LAS (OS) PARTICIPANTES (municipalidades u otras instituciones representadas):

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

1. ¿De dónde partió la idea y la decisión de llevar a cabo la Organización Micro-regional?

2. ¿Cuáles fueron los objetivos de micro-regionalización que se trazaron?
3. ¿En qué aspectos beneficia a la administración municipal la existencia de Organizaciones Micro-regionales?
4. ¿Existe alguna situación adversa para la municipalidad con el fortalecimiento de las Organizaciones Micro-regionales?
5. ¿Consideran las municipalidades a las Organizaciones Micro-regionales como agentes dinámicos del desarrollo, o las ven solamente desde el punto de vista operativo?
6. ¿Qué papel ha jugado la municipalidad en el fortalecimiento de las micro-regiones?
7. ¿Son las Organizaciones Micro-regionales auténticas intermediarias de las comunidades?
8. ¿Ha facilitado la Organización Micro-regional la conformación de los Consejos de Desarrollo Municipales, comunitarios y de segundo nivel?
9. ¿Cuáles han sido los logros más importantes por la existencia de Organizaciones Micro-regionales?
10. ¿Podría enumerar cada uno de los pasos para la conformación de las Organizaciones Micro-regionales?
11. ¿Se tomó en cuenta, desde el principio, las formas de Organización Comunitaria, tanto los Comités de Desarrollo, Alcaldes Auxiliares, Alcaldías Indígenas, Consejo de Ancianos, etc., para conformación de la Organización Micro-regional?
12. ¿Cómo Organización Micro-regional, ha favorecido procesos de participación democrática a nivel municipal o, por el contrario, se han manifestado mayores brotes de inconformidad que alteren la agenda del gobierno municipal (de qué manera)?
13. ¿Cuál ha sido el rol de las Organizaciones Micro-regionales en los procesos de descentralización (celebración de convenios de cooperación; iniciativas de gestión; administración propia de recursos; toma de decisiones de inversión, planificación)?

14. ¿Desde su perspectiva, ha mejorado la autogestión comunitaria con las Organizaciones Micro-regionales?
15. ¿Las demandas para las municipalidades, son más fuertes ahora que antes y con mayor presión?
16. ¿La presión que ejercen las comunidades a través de las Organizaciones Micro-regionales se hacen por los mecanismos adecuados y sin alterar el ejercicio del gobierno municipal?
17. ¿Cree (en) que existen otros procedimiento más efectivos para llevar a cabo la auditoria social por parte de las Organizaciones Micro-regionales (enumerarlas)?
18. ¿Considera (an) usted (es) qué la Organización Micro-regional contribuye al fortalecimiento del poder local (en qué aspectos y cómo: coordinación interinstitucional, elaboración conjunta de Planes de Desarrollo Municipal (PDMs) o Agendas de Desarrollo, mayor legitimación de las autoridades municipales frente a los ciudadanos)?
19. ¿De qué manera facilita y/o estimula la nueva legislación en la materia (Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural) esta forma de organización?
20. ¿En breves palabras, que es desarrollo para usted (es)?
21. ¿De qué forma ha impactado la Organización Micro-regional en el desarrollo del municipio (mayor empoderamiento, visión de sostenibilidad, mayor coordinación y potenciación de los recursos, elaboración de proyectos educativos, infraestructura básica de saneamiento ambiental, desarrollo de actividades económicas no agrícolas, diversificación de ingresos)?
22. ¿Qué observaciones tiene respecto a los niveles de apropiamiento comunitario (comisiones de vigilancia y su funcionamiento, mantenimiento físico de los proyectos)?
23. ¿Qué lecciones les ha dejado esta experiencia?

Diseño 4

Preguntas para juntas directivas micro-regionales (JDMs) o exdirectivos, que haya o estén participando en procesos de micro-regionalización

LUGAR DE LA ENTREVISTA: departamento, municipio, comunidad.

HORA Y FECHA:

NOMBRE DE LAS (OS) PARTICIPANTES (comunidad y/o asociación representada):

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

1. ¿Qué experiencias de Organización Micro-regional tiene (en) usted (es) en su municipio?
2. ¿De dónde partió la idea y la decisión de llevar a cabo la Organización Micro-regional?
3. ¿Se tomó en cuenta, desde el principio, las formas de Organización Comunitaria, tanto los Comités de Desarrollo, Alcaldes Auxiliares, Alcaldías Indígenas, Consejo de Ancianos, etc., para conformación de la Organización Micro-regional?
4. ¿Cuáles fueron los objetivos de micro-regionalización que se trazaron desde el inicio, y si se han ido modificando?
5. ¿Podría enumerar cada uno de los pasos para la conformación de las Organizaciones Micro-regionales?
6. ¿Les ha apoyado la municipalidad en el fortalecimiento de las Organizaciones Micro-regionales?
7. ¿Los toman en cuenta las municipalidades en la toma de decisiones importantes del desarrollo o solamente desde el punto de vista operativo?
8. ¿Son las Organizaciones Micro-regionales auténticas intermediarias de las comunidades?
9. ¿Ha facilitado la Organización Micro-regional la conformación de los Consejos de Desarrollo Municipales, comunitarios y de segundo nivel?
10. ¿De qué manera se ha implementado la auditoria social por las Organizaciones Micro-regionales respecto al trabajo desarrollado por ONGs, OGs y la Municipalidad?

11. ¿Cuáles han sido los logros más importantes por la existencia de Organizaciones Micro-regionales?
12. ¿Cómo Organización Micro-regional, ha favorecido procesos de participación democrática a nivel municipal o, por el contrario, se han manifestado mayores brotes de inconformidad que alteren la agenda del gobierno municipal (de qué manera)?
13. ¿Cuál ha sido el rol de las Organizaciones Micro-regionales en los procesos de descentralización (celebración de convenios de cooperación; iniciativas de gestión; administración propia de recursos; toma de decisiones de inversión, planificación)?
14. ¿Desde su perspectiva, ha mejorado la autogestión comunitaria con las Organizaciones Micro-regionales?
15. ¿La presión que ejercen las comunidades a través de las Organizaciones Micro-regionales se hacen por los mecanismos adecuados y sin alterar el ejercicio del gobierno municipal?
16. ¿Cree (en) que existen otros procedimientos más efectivos para llevar a cabo la auditoria social por parte de las Organizaciones Micro-regionales (enumerarlas)?
17. ¿Considera (an) usted (es) qué la Organización Micro-regional contribuye al fortalecimiento del poder local (en qué aspectos y cómo: coordinación interinstitucional, elaboración conjunta de Planes de Desarrollo Municipal (PDMs) o Agendas de Desarrollo, mayor legitimación de las autoridades municipales frente a los ciudadanos (as)?
18. ¿De qué manera facilita y/o estimula la nueva legislación en la materia (Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural) esta forma de organización?
19. ¿En breves palabras, que es desarrollo para usted (es)?
20. ¿De qué forma ha impactado la Organización Micro-regional en el desarrollo de las comunidades representadas por ustedes y del municipio como tal (mayor empoderamiento, visión de sostenibilidad, mayor coordinación y potenciación de los recursos, elaboración de proyectos educativos, infraestructura básica de

saneamiento ambiental, desarrollo de actividades económicas no agrícolas, diversificación de ingresos)?

21. ¿Qué observaciones tiene respecto a los niveles de apropiamiento comunitario (comisiones de vigilancia y su funcionamiento, mantenimiento físico de los proyectos)?
22. ¿Qué lecciones les ha dejado esta experiencia?

Diseño 5

Preguntas para directivos de los respectivos comités de desarrollo de las comunidades que haya o estén participando en procesos de micro-regionalización

LUGAR DE LA ENTREVISTA: departamento, municipio, comunidad.

HORA Y FECHA:

NOMBRE DE LAS (OS) PARTICIPANTES (comunidad, comité, o asociación representada)

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

1. ¿Qué experiencias de Organización Micro-regional tiene (en) usted (es) en su comunidad?
2. ¿De dónde partió la idea y la decisión de llevar a cabo la Organización Micro-regional?
3. ¿Se tomó en cuenta, desde el principio, las formas de Organización Comunitaria, tanto los Comités de Desarrollo, Alcaldes Auxiliares, Alcaldías Indígenas, Consejo de Ancianos, etc., para conformación de la Organización Micro-regional?
4. ¿Tomaron parte activa en cada uno de los pasos para la conformación micro-regional?
5. ¿Cuáles fueron los objetivos de micro-regionalización que se trazaron desde el inicio, y si se han ido modificando?
6. ¿Podría enumerar cada uno de los pasos para la conformación de las Organizaciones Micro-regionales?

7. ¿Les ha apoyado la municipalidad en el fortalecimiento de las Organizaciones Micro-regionales?
8. ¿Creen ustedes que las Organizaciones Micro-regionales son auténticas intermediarias de sus comunidades, se sienten representados?
9. ¿De qué manera se ha implementado la auditoria social por las Organizaciones Micro-regionales respecto al trabajo desarrollado por ONGs, OGs y la Municipalidad?
10. ¿Cuáles han sido los logros más importantes por la existencia de Organizaciones Micro-regionales?
11. ¿Realizan planes de inversión?
12. ¿De qué manera participan las comunidades?
13. ¿Existe consenso o hay malestar respecto a las formas de gestión, adjudicación y ejecución de proyectos?
14. ¿Considera usted (es) que se ha fortalecido aún más la relación intercomunitaria?
15. ¿La forma de gestionar sus proyectos, los hacen por cada comunidad, o a través de la Organización Micro-regional?
16. ¿Desde su perspectiva, ha mejorado la autogestión comunitaria con las Organizaciones Micro-regionales?
17. ¿La presión que ejercen las comunidades a través de las Organizaciones Micro-regionales se hacen por los mecanismos adecuados y sin alterar el ejercicio del gobierno municipal?
18. ¿Considera (an) que existen otros procedimiento más efectivos para llevar a cabo la auditoria social por parte de las Organizaciones Micro-regionales (enumerarlas)?
19. ¿En breves palabras, que es desarrollo para usted (es)?
20. ¿De qué forma ha impactado la Organización Micro-regional en el desarrollo de su comunidad (mayor empoderamiento, visión de sostenibilidad, mayor coordinación y potenciación de los recursos, elaboración de proyectos educativos, infraestructura básica de saneamiento ambiental, desarrollo de actividades económicas no agrícolas, diversificación de ingresos)?

21. ¿Qué observaciones tiene respecto a los niveles de apropiamiento comunitario (comisiones de vigilancia y su funcionamiento, mantenimiento físico de los proyectos)?
22. ¿Qué lecciones les ha dejado esta experiencia?

Diseño 6

Preguntas para miembros de base de las comunidades donde se estén o se haya llevado a cabo procesos de micro-regionalización

LUGAR DE LA ENTREVISTA: departamento, municipio, comunidad.

HORA Y FECHA:

NOMBRE DE LAS (OS) PARTICIPANTES (comunidad, comité, o asociación)

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

1. ¿Sabe (en) que es una Organización Micro-regional?
2. ¿Por qué se llevó a cabo la organización?
3. ¿De dónde partió la idea y la decisión de llevar a cabo la Organización Micro-regional?
4. Fueron convocados por los directivos de las comunidades para explicarles y consultarles sobre su participación en la Organización Micro-regional?
5. ¿Se tomó en cuenta, desde el principio, las formas de Organización Comunitaria, tanto los Comités de Desarrollo, Alcaldes Auxiliares, Alcaldías Indígenas, Consejo de Ancianos, para conformación de la Organización Micro-regional?
6. ¿Creen ustedes que las Organizaciones Micro-regionales son auténticas intermediarias de sus comunidades, se sienten representados?
7. ¿De qué manera se participan en la auditoria social respecto al trabajo desarrollado por ONGs, OGs y la Municipalidad?
8. ¿Cuáles han sido los logros más importantes por la existencia de Organizaciones Micro-regionales?
9. ¿Realizan planes de inversión?
10. ¿De qué manera participan las comunidades en la realización de esos planes?

11. ¿Existe consenso o hay malestar respecto a las formas de gestión, adjudicación y ejecución de proyectos?
12. ¿Considera (an) que se ha fortalecido aún más la unidad de la comunidad y la relación intercomunitaria?
13. ¿La forma de gestionar sus proyectos, los hacen por cada comunidad, o a través de la Organización Micro-regional?
14. ¿Desde su perspectiva, ha mejorado la autogestión comunitaria con las Organizaciones Micro-regionales?
15. ¿En breves palabras, que es desarrollo para usted (es)?
16. ¿De qué forma ha impactado la Organización Micro-regional en el desarrollo de su comunidad (mayor empoderamiento, visión de sostenibilidad, mayor coordinación y potenciación de los recursos, elaboración de proyectos educativos, infraestructura básica de saneamiento ambiental, desarrollo de actividades económicas no agrícolas, diversificación de ingresos)?
17. ¿Qué observaciones tiene respecto a los niveles de apropiamiento comunitario (comisiones de vigilancia y su funcionamiento, mantenimiento físico de los proyectos)?
18. ¿Qué lecciones les ha dejado esta experiencia?