

# Estrategias de la gestión comunitaria

Octavio Ixtacuy\*

Gestión comunitaria<sup>1</sup> es un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por autoridades locales orientadas a la consecución de un objetivo o para resolver problemas específicos. Como *campo de acción organizada* propio de las autoridades locales, la gestión comunitaria se puede definir como "un conjunto interdependiente de actores individuales o colectivos, naturales e institucionales, que compiten unos con otros tanto por la definición de los problemas a cuya solución hay que (pueden) contribuir como por la elaboración de las soluciones que se darán a esos problemas." (Friedberg, Erhard, 1993:301).

La gestión, en su dimensión práctica exige mediar, alcanzar consensos y coordinar objetivos e intereses de la comunidad con los de las instituciones y organizaciones sociales con presencia eventual o permanente en el ámbito local. Estas actividades no son sencillas considerando las características de las instituciones, lo efímero de la presencia de éstas en las comunidades y la incertidumbre que provoca el burocratismo, a lo que hay agregar las opiniones y actitudes contradictorias y en ocasiones conflictivas, derivadas de las tendencias locales a la diferenciación social, política y religiosa.

## Objetivos y estrategias de la gestión Comunitaria

Los objetivos de la gestión comunitaria pueden variar según la comunidad de que se trate y con el transcurso del tiempo; además, tomando en cuenta las condiciones administrativas de los gobiernos Locales, no es posible encontrarlos de manera explícita en documen-

tos de planeación. Por lo general, estos objetivos se orientan a garantizar la subsistencia de las familias, preservar su organización social y espacial y buscar mecanismos para vincular a los productores con el mercado en condiciones ventajosas.

Para alcanzar estas metas en contextos institucionales y comunitarios complejos, las autoridades locales han planteado dos estrategias de gestión.

En primer lugar, el establecimiento y conservación de canales de comunicación con un número limitado de dependencias municipales, estatales y federales que permiten obtener pequeños financiamientos para obras y servicios públicos, así como apoyos económicos eventuales. Esta estrategia en ocasiones genera actitudes conservadoras y de apatía en las autoridades locales, así como dependencia hacia ciertas instituciones, lo que en la práctica se traduce en la selección discrecional de aquellas a quienes se les permite el ingreso a la comunidad o su rechazo definitivo.

Generalmente las autoridades locales mantienen un control rígido sobre personas e instituciones que manifiestan el deseo de establecer un vínculo de cooperación con la comunidad, y de no existir una identificación precisa de aquéllos y de sus objetivos, el permiso

---

Octavio Ixtacuy es candidato a doctor en ecología y desarrollo sustentable por Ecosur. Actualmente trabaja el tema "Patrón de asentamiento y apropiación del territorio en comunidades indígenas de los Altos de Chiapas". oíxtacuy@sclc.ecosur. Mx

**En Chiapas la pobreza y los movimientos sociales asociados a ella han obligado a las instituciones gubernamentales a canalizar recursos hacia las comunidades indígenas bajo una nueva modalidad participativa que propone que los proyectos de desarrollo sean sugeridos y presentados por autoridades y organizaciones locales.**

de ingreso es denegado. Vicente, agente municipal de Santa Marta, Chenalhó, Chiapas, dice al respecto:

*"Nosotros no necesitamos asesoría en café ni que nos enseñen cómo realizar gestiones ante instituciones. Ya sabemos cómo cultivar café y tengo un primo que sabe visitar las instituciones de gobierno. Lo que nos interesa es sembrar nuestro maíz, vivir en paz con Dios y nuestra gente".<sup>2</sup>*

Se puede afirmar que esta estrategia representa la dimensión conservadora de la gestión comunitaria.

La segunda táctica consiste en que las autoridades locales toleren la formación y actividades de nuevas organizaciones sociales, religiosas y de productores, mismas que constituyen espacios de discusión de ideas que pueden producir innovaciones en sus respectivos campos. Esta tolerancia ha contribuido a garantizar estabilidad social y evitar conflictos violentos. En una comunidad fragmentada socialmente, las acciones de la autoridad local no cubren a la totalidad de la población, o bien, sectores de ésta son atendidos diferencialmente, por lo que nuevos sujetos sociales empiezan a competir por el control de las instancias de toma de decisiones y a constituirse en promotores para la apertura de nuevos canales de comunicación intra y extra-comunitarios. La aceptación de las diferencias religiosas y políticas es la base del componente innovador de la gestión comunitaria.

Es importante señalar que en algunas comunidades indígenas el eje coordinador de estas estrategias son las acciones conjuntas y simultáneas de autoridades constitucionales y tradicionales. El agente municipal es apoyado por las autoridades tradicionales en sus decisiones y respeta las decisiones de éstas.

### **La gestión comunitaria y las Instituciones**

Actualmente se reconoce en los ámbitos nacional e internacional que la acción institucional, a pesar del predominio de las políticas económicas

neoliberales., siempre es necesaria en el desarrollo social de las comunidades pequeñas. En Chiapas la pobreza y los movimientos sociales asociados a ella han obligado a las instituciones gubernamentales a canalizar recursos hacia las comunidades indígenas bajo una nueva modalidad participativa que propone que los proyectos de desarrollo sean sugeridos y presentados por autoridades y organizaciones locales.

Así, a finales de 1999, "el Banco Mundial, por medio de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), echó a andar en Chiapas el Programa de Desarrollo Sustentable en Zonas Marginadas" (Moguel Viveros, 2000: 8). Los resultados aún no han sido evaluados, pero este programa constituye un ejemplo de la necesidad de la vinculación entre instituciones gubernamentales y comunidades rurales.

### **ECOSUR en Santa Marta, Chenalhó**

Entre mayo de 1999 y abril de 2000, el Departamento de Gestión Comunitaria de Recursos Naturales y el Programa de Vinculación Académica con el Sector Social de ECOSUR realizaron tres talleres de Gestión Comunitaria dirigidos a autoridades de Santa Marta, Chenalhó. Dos se llevaron a cabo en Santa Marta y uno en el Centro de Desarrollo Comunitario-DIF en San Cristóbal de Las Casas. Asistieron 26 personas de la comunidad, entre agentes municipales, miembros de los comités de educación y salud, cooperativistas, y autoridades tradicionales; asimismo se contó con la participación de representantes del Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría para la Atención de los Pueblos Indígenas, Instituto Nacional Indigenista, SAGAR y Consejo Nacional para el Fomento Educativo.

Los objetivos fueron analizar *cara a cara*, entre autoridades locales y funcionarios públicos, los principales problemas locales e identificar a instituciones gubernamentales para plantear ante las mismas, en el futuro, proyectos de desarrollo a iniciativa de la población local. En el transcurso de los talleres se pudo observar que dirigentes y autoridades de la comunidad poseen habilidades administrativas y políticas para resolver

Problemas cotidianos y coyunturales, no obstante las restricciones ambientales, económicas y sociales que enfrentan, por lo que puede afirmarse que son auténticos gestores comunitarios locales.<sup>3</sup>

Es posible concluir que los talleres de gestión comunitaria:

- a. Constituyeron una experiencia exitosa, ya que hubo una amplia participación de autoridades locales y de funcionarios públicos, y se obtuvieron resultados inmediatos tales como el inicio de proyectos productivos específicos y la donación de insumes agrícolas por parte de las instituciones participantes. Sin embargo, surgieron dudas respecto a los alcances de la gestión comunitaria en el mediano y largo plazos, sobre la dependencia de la misma respecto a la presencia ocasional de instituciones y gestores externos, y de la escasa relación entre gestión para el desarrollo local y el desarrollo regional. Estas dudas pueden ser la base de temas de investigación social y tecnológica en el futuro inmediato por parte de instituciones académicas.
- b. Constituyen acciones de capacitación de recursos humanos, permiten la identificación de capacidades de gestión en líderes y autoridades y pueden ser puntos de partida en la definición de estrategias para el desarrollo local sustentable.

#### Literatura citada

Cabrero, E. y R. García, "Gestión de servicios urbanos: un reto a la innovación en los gobiernos locales", en Documento de Trabajo núm. 15, CIDE, México, 1994.

Friedberg, Erhard, "Las cuatro dimensiones de la acción organizada" en *Gestión y política pública*, CIDE, México, vol. II, núm. 2, julio-diciembre, 1993.

Moguel Viveros, Reyna, "El traspatio de la organización de mujeres indígenas", *ECOfronteras*, núm. 11, junio de 2000.

- 1 En el presente documento la definición de gestión comunitaria retoma elementos del concepto de gestión pública y los adapta a las condiciones locales. La gestión pública es "un proceso dinámico de confrontación de proyectos, articulación de esfuerzos y conflictos entre agentes", donde "el aparato estatal es un actor más en un espacio interinstitucional de iniciativas diversas que van desde los intereses económicos y políticos, hasta intereses localizados a nivel individual, espacial y estrictamente ciudadano" (Cabrero y García, 1994:2).
- 2 Conversación con Vicente Díaz Álvarez, agente municipal de Santa Mana, Chenalhó Mayo 4, 1999. Diario de campo de Octavio Ixtacuy.
- 3 Si en instituciones públicas con cobertura nacional el administrador público ha sido sustituido *por* el gestor, esta adecuación conceptual y práctica cobra mayor importancia en los ámbitos de administraciones locales. En palabras de Enrique Cabrero: "Así pues, queda atrás la noción de administrador público como ejecutor de los rígidos planes gubernamentales en un espacio institucional preciso y apegado a la norma, para dar lugar al gestor o gerente público, con capacidad emprendedora y generadora de consensos, en marcos interinstitucionales móviles y conflictivos, en un proceso planificador por aproximaciones sucesivas, en que el valor esperado es el proceso mismo y no el producto final llamado plan (Cabrero y García. 1994:2)".

## ENTERATE

### 8 legisladores, 10 millones de indígenas

Sólo ocho legisladores representan a 10 millones de indígenas de 62 etnias, asegura el periodista José Gil Olmos. "En comparación con los 14 que el PRI, PRD y PVEM registraron la Legislatura pasada, en la actual se redujeron en casi la mitad los representantes de los pueblos originarios del país. Hoy día, encontrar a un parlamentario nahua, totonaco, chontal, maya o tzotzil en el Congreso de la Unión, es como buscar una aguja en un pajar". De acuerdo con el número de población, los indígenas deberían tener una representación proporcional de 50 diputados y 20 senadores, pero sólo hay ocho en la Cámara de Diputados y uno en la de Senadores (pertenecientes al PRI y al PRD). Algunos congresistas explican esto como parte de la marginación histórica que han sufrido los pueblos indios de México; también es una expresión de la óptica folclórica a través de la cual son vistos por el gobierno, partidos y sociedad.

Fuente: La Jornada, 25-09-00.