

Etnicidad y desarrollo en el Altiplano

Las organizaciones mayas de desarrollo en Guatemala

TESIS DOCTORAL

Mario Jordi Sánchez

Departamento de Antropología Social de la Universidad de Sevilla
Director: Pablo Palenzuela Chamorro

INDICE DE CUADROS, ESQUEMAS, MAPAS Y GRÁFICOS

<i>Contenido</i>	Pág.
Cuadro 2.1.- Porcentaje de población indígena/no indígena por departamentos	147
Cuadro 2.2.- Distribución poblacional de los grupos étnicos por departamentos	148
Mapa 2.1.- Ubicación de los departamentos de Totonicapán y Sololá y de sus respectivos municipios	144
Mapa 2.2.- Distribución territorial aproximada de grupos étnicos en el estado guatemalteco	149
Cuadro 2.3.- Renta per cápita. División por departamentos	153
Cuadro 2.4.- Presupuesto Nacional de Guatemala por regiones. Año 1999	154
Cuadro 2.5.- Desglose de la ayuda internacional en Guatemala. Cuantía y procedencia de los ofrecimientos realizados tras los Acuerdos de Paz. Período 1997-2000	200
Cuadro 2.6.- Distribución por áreas de interés de las organizaciones de desarrollo en Guatemala	208
Cuadro 3.1.- Origen por comunidades de los integrantes de la Junta Directiva de COINDI. Año 1998	282
Cuadro 3.2.- Comunidades incluidas en la cobertura geográfica de COINDI. Desglose por áreas y municipios	302
Cuadro 3.3.- Comunidades asociadas a CDRO en el departamento de Totonicapán, según municipios y grupo a los que pertenecen	311
Cuadro 3.4.- Proyectos incluidos dentro del <i>Programa de Organización y Capacitación</i> de COINDI	335
Cuadro 3.5.- Proyectos incluidos dentro del <i>Programa Agropecuario</i> de COINDI	337
Cuadro 3.6.- Proyectos incluidos dentro del <i>Programa de Comercialización y Consumo Comunal</i> de COINDI	338
Cuadro 3.7.- Proyectos incluidos dentro del <i>Programa de Salud Comunal</i> de COINDI	339
Cuadro 3.8.- Proyectos incluidos dentro del <i>Programa de la Mujer</i> de COINDI	341
Cuadro 3.9.- Proyectos de COINDI en los que se ofrecen créditos. Desglose por beneficiarios según sexo, montantes y área territorial	344
Cuadro 3.10.- Beneficiarios directos e indirectos de la asociación COINDI. Desglose por área territorial y relación con la población total de cada área	346
Cuadro 3.11.- Distribución de asistentes a las capacitaciones realizadas en COINDI. Desglose por comunidades y sexo	347
Cuadro 3.12.- Descripción de las actividades incluidas en los Programas de CDRO	380
Cuadro 3.13.- Distribución porcentual por actividades del montante total de créditos concedidos por el Banco Pop de CDRO	408
Cuadro 3.14.- Situación financiera de las sucursales y agencias del Banco Pop. Capitales recibidos y reinvertidos	411
Cuadro 3.15.- Relación de órganos de representación incluidos dentro del Banco Pop y composición de los mismos	420
Cuadro 3.16.- Objetivos generales de las secciones que integran el Banco Pop	417

Gráfico 3.1.- Comunidades con mayor número de beneficiarios. Asociación COINDI	267
Gráfico 3.2.- Desglose de actividades financiadas por CDRO	379
Esquema 3.1.- Ejemplo de organización por comisiones en dos comunidades (A y B). Asociación COINDI	273
Esquema 3.2.- Ejemplo de formación de Comisiones Generales y Consejos de Desarrollo para dos comunidades. Asociación COINDI.	275
Esquema 3.3.- Sistema de organización por áreas territoriales en COINDI	284
Esquema 3.4.- Organigrama actual de la asociación COINDI	286
Esquema 3.5.- Propuesta de organigrama futuro de la asociación COINDI	287
Esquema 3.6.- Ejemplo de formación de Consejos Tradicionales y Consejos Avanzados en CDRO	295
Esquema 3.7.- Representación del Organigrama <i>Ri Pop Wokoj</i>	299
Esquema 3.8.- Mapa de cobertura geográfica de la asociación COINDI	304
Esquema 3.9.- Mapa de cobertura geográfica de la asociación CDRO en el departamento de Totonicapán	312
Esquema 3.9b.- Mapa de cobertura geográfica de la asociación CDRO en el Altiplano Occidental	319
Cuadro 4.1.- Cuadro de resultados del diagnóstico comunal de Parracaná. Tema: “Toma de decisiones”	471
Cuadro 4.2.- Cuadro de resultados del diagnóstico comunal de Sipalá. Tema: “Calidad de vida”	472
Esquema 4.1.- Esquema general de la estrategia desarrollista	572
Esquema 4.2.- Estrategias de control y procesos asociados a los distintos recursos	573
Cuadro 5.1.- Relación de asistentes por comunidad y grupo de referencia a los autodiagnósticos realizados por COINDI en 1996	602
Cuadro 5.2.- Cuadro de resultados del diagnóstico comunal de Sipalá. Tema: “Toma de decisiones en la comunidad”	605
Cuadro 5.3.- Listado de necesidades presentado por los beneficiarios en la Asamblea General de San Jorge La Laguna	614
Cuadro 5.4.- Estrategias adoptadas por beneficiarios y organización en los diagnósticos	655
Cuadros 5.5, 5.6 y 5.7.- Grupos <i>productivos</i> y grupos <i>sociales</i> de la comunidad de Chuanoj. Desglose por número de miembros, sexo y actividad	661
Cuadro 6.1.- Esquema de actitudes, comportamientos y estrategias de beneficiarios y organización ante los conflictos generados en el seno del Banco Pop	880

INDICE

<i>Contenido</i>	<i>Pág.</i>
Introducción	1
- Justificación	10
- Hipótesis y objetivos	10
CAPÍTULO 1: Estado de la cuestión y marco teórico elegido	30
1.1.- La cultura en el desarrollo hegemónico. Práctica y discurso	31
1.1.1.- La aportación de la antropología al estudio del desarrollo	31
1.1.2.- Desarrollo hegemónico: práctica y discurso	34
1.1.3.- La huella del evolucionismo	37
1.1.4.- La modernización como meta. Ciencia occidental y ciencia económica.	40
1.1.5.- El desarrollo como crecimiento económico	48
1.1.6.- La visión marginalista: contestaciones desde la antropología	54
1.2.- Alternativas al desarrollo hegemónico y sus insuficiencias	62
1.2.1.- Las corrientes críticas de los años 60	62
1.2.2.- La “crisis” del desarrollo: los límites del crecimiento	64
1.2.3.- Globalización y desarrollo: <i>desarrollo glocal</i>	71
1.2.4.- Los “otros desarrollos”. El <i>postdesarrollo</i>	79
1.2.5.- “Confluencia” de paradigmas hegemónicos y alternativos	89
1.3.- Desarrollo e identidad social. El uso estratégico de la etnicidad	93
1.3.1.- Cultura y Desarrollo: algunas aproximaciones desde la antropología	93
1.3.2.- Desarrollo y uso estratégico de la etnicidad	99
1.3.3.- El <i>etnodesarrollo</i>	107
1.3.4.- Desarrollo e identidad social. La propuesta de la matriz identitaria	127
1.3.5. Consideraciones finales a este capítulo. El desarrollo como un escenario de coexistencia de lógicas	132

CAPÍTULO 2.- De la resistencia al proyecto: incardinación sociohistórica del etnodesarrollo en el seno del movimiento maya de Guatemala	141
2.1.- Los lugares del etnodesarrollo. Los departamentos de Totonicapán y Sololá como espacios de exclusión de la población maya	142
2.1.1.- El Altiplano: generalidades. El mapa étnico guatemalteco	142
2.1.2. Los “beneficiarios” del etnodesarrollo en Guatemala: la población maya. Principales rasgos socioeconómicos	150
2.1.3.- Las raíces históricas de la exclusión	156
2.1.4.- De la resistencia a la acción	162
2.2.- El Proyecto: Movimiento Maya y organizaciones de desarrollo	165
2.2.1.- Precedentes. Indigenismo y decenio revolucionario	165

2.2.2.- Conflicto armado y reivindicaciones étnicas	170
2.2.3.- El surgimiento de “lo maya” como categoría etnopolítica	177
2.2.4.- Movimiento Maya y Acuerdos de Paz	185
2.2.4.1.- Las fronteras abiertas tras los Acuerdos de Paz. Los primeros obstáculos	185
2.2.4.2.- Acuerdos de Paz: “tercera vía” y desarrollo hegemónico	193
2.2.4.3.- La “cuantificación” de la Paz	199
2.2.5.- Organizaciones mayas en Guatemala. Tipología. Las organizaciones de desarrollo	202
2.2.5.1.- Principales organizaciones del Movimiento Maya	210
2.2.5.2.- Las organizaciones mayas de desarrollo	222
2.3.- Los orígenes de dos organizaciones mayas de desarrollo. CDRO y COINDI: terror, asistencialismo y comunidad	227
2.3.1.- Primeras actividades: de las uniones intercomunitarias a la acción de los líderes “urbanos”	227
2.3.1.1.- Organización comunitaria y comités de desarrollo. “El servir”	227
2.3.1.2.- El salto al ámbito intercomunitario. “Líderes carismáticos” y “líderes urbanos”	232
2.3.2.- Las labores de promoción en la comunidad. Asistencialismo y fortalecimiento organizativo comunal	236
2.3.3.- El surgimiento como organización legalizada. El terror en las acciones cotidianas: apariencia y secretismos	245
2.3.3.1.- El carácter constrictivo del terror: la ruptura de las pasividades	245
2.3.3.2.- De los Derechos Humanos al desarrollo	255
2.3.3.3.- Formalización jurídica y rotación de líderes	259

CAPÍTULO 3.- CDRO Y COINDI: Situación actual	263
3.1.- Estructura Organizativa	264
3.1.1.- Un primer esbozo del “protagonismo” de la comunidad: socios fundadores y comunidades fundadoras	264
3.1.2.-Estructura organizativa de COINDI	269
3.1.2.1.- Organización comunitaria y sistema de comisiones: el <i>Chi Na Mit</i>	269
3.1.2.2.- Los sistemas de agrupación intercomunitaria: las Agrupaciones Comunales	279
3.1.2.3.- Los órganos decisores: Asamblea General y Junta Directiva Central	281
3.1.2.4.- Los órganos operativos: la dirección ejecutiva y el personal	284
3.1.3.-Estructura organizativa de CDRO	292
3.1.3.1.- Organización comunitaria y descentralización: de los “consejos tradicionales” a las “instituciones de desarrollo”	292
3.1.3.2.- El sistema organizativo <i>Ri Pop Wokoj</i>	298
3.2.- Ambito territorial	302
3.2.1.- Las áreas territoriales de COINDI	302
3.2.2.- CDRO: Ambito territorial	311

3.2.3.- El proyecto de regionalización en CDRO	314
3.3.- Las actividades de CDRO y COINDI	326
3.3.1.- Algunas consideraciones previas sobre los <i>proyectos</i>	326
3.3.2.- Proyectos y Programas en COINDI	332
3.3.2.1.- La familia Tambrís: el lugar de COINDI en la comunidad de Paximbal	355
3.3.4.- El <i>ciclo de vida</i> de los proyectos en COINDI: los escenarios de participación de la comunidad	363
3.3.5.- CDRO: Programas y Departamentos	376
3.4.- Personal	391
3.4.1.- CDRO: La importancia de la formación y del personal local	391
3.4.2.- El personal en COINDI	400
3.5.- Relaciones institucionales. Financiación	404
3.5.1.- Las “Agencias Donantes” y la <i>creditización</i> de las comunidades	404
3.5.2.- El <i>Banco Pop</i> de CDRO	407
3.5.3.- Relaciones institucionales en CDRO: equilibrio y diversificación	420
3.5.4.- Estrategias de adaptación a la crisis financiera en COINDI	425
3.6.- Los “principios filosóficos” y su documentación	430
3.6.1.- Los “principios filosóficos”: una aproximación al ideal etnodesarrollista	430
3.6.2.- Los “principios filosóficos” y su documentación.	433
3.6.2.1.- El <i>U Kux Wuj</i> . Una primera selección de marcadores en CDRO	433
3.6.2.2.- El contenido de los <i>principios filosóficos</i>	443

CAPÍTULO 4.- Estrategias de control de los recursos	453
4.1.- Referentes “ceranos” de gestión colectiva: primeros esbozos de la <i>lógica etnodesarrollista</i>	456
4.2.- La ponderación de los recursos propios entre los beneficiarios	468
4.3.- La gestión colectiva de los recursos financieros	481
4.4.- Recursos naturales e innovación	494
4.5.- El recurso de las relaciones institucionales	502
4.5.1.- Discrecionalidad, diversificación y posicionamiento político	502
4.5.2.- “Modas del desarrollo”: influencias “internas” y requerimientos “externos” en el Programa de la Mujer de CDRO	512
4.6.- Algunos límites a la estrategia de acumulación: selección y acumulación de recursos ajenos. <i>Conocimientos técnicos, técnicos instrumentalizados y nuevas tecnologías.</i>	517
4.7.- El impacto de los <i>informes externos</i> en la percepción de los recursos propios: el caso del taller de carpintería	527
4.8.- Estrategias y retos en el control de los “recursos humanos”. La formación de mujeres indígenas como líderes.	550
4.9.- Criterios de aceptación y rechazo del personal externo	562
4.10.- Consideraciones finales a este capítulo	571

CAPÍTULO 5.- Estrategias de decisión y representación. El control decisional desde la comunidad	588
5.1.- La comunidad como referente de pureza y núcleo de referencia	590
5.2.- La detección de necesidades en la comunidad. Diagnósticos y autodiagnósticos	597
5.2.1.- Primeros pasos de <i>acercamiento</i> a la comunidad: “diagnósticos rápidos participativos” de COINDI	600
5.2.2.- Sobre el carácter “excepcional” de los proyectos y el surgimiento “extraordinario” de la necesidad	613
5.2.3.- Los autodiagnósticos en CDRO: <i>capacitación e identidad</i>	626
5.2.4.- “Demasiado desarrollo”, “poco desarrollo”: Conflictualidad y demandas de capacitación frente a aconflictualidad y demandas de sobrevivencia.	634
5.2.5.- El diagnóstico como primer paso de los requisitos burocráticos y como fuente de contradicción entre discursos y prácticas de desarrollo en COINDI	646
5.3.- Estructura organizativa comunal: referentes y aplicaciones	656
5.3.1.- El <i>rescate</i> de las formas organizativas comunales	656
5.3.2.- El impulso de la comunidad: construyendo organización <i>desde dentro</i>	663
5.3.3.- Las aplicaciones: posibilidades y retos. Relaciones con otras instancias comunales en Nimasac, Vásquez y Chuanoj	665
5.3.4.- Procesos asociados al crecimiento y expansión de los consejos comunales. Descentralización, coordinación interinstitucional y énfasis capacitador	675
- <i>Cuando la comunidad crece</i> : descentralización y dependencia en Nimasac	675
- La coordinación institucional a escala de comunidad en COINDI	689
- Externalización capacitadora en Santa Catarina Ixtahuacán	694
5.4.- La participación de <i>la comunidad</i> en las decisiones de CDRO y COINDI: sus implicaciones en la distancia socio-organización	702
5.4.1.- Acerca del poder de las comunidades dentro de CDRO y COINDI	702
- El control de la presencia de familiares en el organigrama y de las decisiones técnicas	702
- El <i>aval comunitario</i>	708
5.4.2.- Poder de decisión y poder de representación: <i>cuando la comunidad le pide cuentas al personal</i>	714
5.5.- Estructura organizativa comunitaria y liderazgos comunales: la extensión de CDRO y COINDI en la comunidad	718
5.5.1.- A modo de introducción. La importancia del “control” de los líderes	718
5.5.2.- El líder comunal como juez y como mediador: la figura del coordinador local	720
5.5.3.- “Las decisiones son del Consejo”. El papel de los liderazgos de conocimiento	725
5.5.4.- ¿Liderazgos de género en las comunidades? De la segmentación al problema de los <i>límites cumplidos</i> .	740
5.6.- La elaboración de normativas intra-comunitarias	750
5.6.1.- Un ejemplo de implantación de sistemas normativos a escala comunal: el grupo <i>Tzij Bal Chaj</i>	759
5.6.2.- Las “otras normativas”. El problema de la inasistencia y la dinámica de control interno de un grupo comunal	768

5.6.3.- Sistemas normativos y control comunal	773
5.7.- El papel de los “líderes urbanos” en el proceso de control cultural.	776
5.7.1.- Mediadores y “rescate cultural”. Ecos, ampliaciones y distorsiones de “las voces” de la comunidad en la figura de <i>don Mincho</i>	777
5.7.2.- Poder real, poder simbólico, poder inventado: El <i>U Kux Wuj</i> y el lugar de los líderes en el organigrama	784
5.7.3.- Papel del líder en los momentos críticos: participaciones <i>lejanas</i> , participaciones <i>cercanas</i>	787
5.7.4.- Manifestaciones de liderazgo en los rituales colectivos, presencia extraorganizacional e internacional	794
5.7.5.- Otros líderes: don Gregorio, don Hilario. Liderazgos <i>de género</i>	799
5.8.- Consideraciones finales a este capítulo	805

CAPÍTULO 6.- Circulación de valores, identificación y desarrollo. Coexistencia y confrontación de lógicas	825
6.1.- La relativización de la solución normativa: El <i>apoyo mutuo</i> redefinido en el Banco Pop	828
6.1.1.- Un primer ejemplo de sustitución de la solución normativa por otras “soluciones”: La “cadena de presiones”.	830
6.1.2.- El <i>apoyo mutuo</i> como responsabilidad compartida a escala organizacional frente a las prácticas rentabilistas	841
6.1.3.- Créditos individuales: rentabilismo y control de los “límites del desarrollo”	854
6.1.4.- El sistema de garantías	861
6.1.5.- Consideraciones finales a este apartado	871
6.2.- La circulación de valores a través del uso de los recursos formativos	884
6.2.1.- La <i>capacitación</i> : algunos apuntes etnográficos	886
6.2.2.- Otro de los sentidos de la capacitación: “crear organización” a escala comunal y supracomunal	899
6.2.3.- Las capacitaciones a los líderes y al personal: el control de las <i>lógicas de autopromoción</i>	903
6.2.4.- <i>Urgencia capacitadora</i> en Santa Catarina Ixtahuacán	920
6.3.- El taller de carpintería: conflicto y tratamiento de las contradicciones entre discursos y prácticas en CDRO	960
6.3.1.- Un modelo <i>empresarial</i> dentro de CDRO. El conflicto redimensionado	960
a) Autodeslegitimación: especialización y atribución de desconocimiento	966
b) Administración individualizada	970
6.3.2.- Conflicto entre lógicas y fracaso en el proceso de circulación de valores	974
6.4.- Ritualidad y reforzamiento del poder de <i>la comunidad</i> . Asambleas Generales y actos de nombramiento de los cargos de representación	981
6.5.- Etnodesarrollo y relaciones de sexo-género: <i>sembrando semillas</i> .	996
6.6.- La conformación de una identidad étnica desde el desarrollo	1006
6.6.1.- Hacia una construcción dinámica de la etnicidad. Conciencia de etnicidad entre líderes y beneficiarios	1006
6.6.2.- Los esfuerzos de potenciación de la <i>conciencia de etnicidad</i> : esencialismo y estrategias de largo plazo	1012

6.6.3.- Construcción de la <i>otredad</i> ante ladinos y extranjeros.	1016
6.6.4.- Diferencias intraétnicas	1025
6.6.5.- Relaciones con el Movimiento Maya. <i>Panmayismo</i> y posibilidades de confrontación entre grupos étnicos mayas	1029
CAPÍTULO 7.- CONCLUSIONES	1040
BIBLIOGRAFÍA	I
ANEXO I	XIV

INTRODUCCIÓN

1.- Justificación

El presente trabajo de tesis doctoral se ocupa del análisis del modelo de desarrollo puesto en práctica por una serie de organizaciones indígenas ubicadas en el occidente de Guatemala.¹ El estudio de dicho modelo (que hemos calificado como de *etnodesarrollo*) se centrará en un conjunto de procesos que refieren, en lo fundamental, al ámbito de las identidades étnicas y que remiten al contexto social, económico, político y cultural en el que se desenvuelven.

Dentro de este contexto, suele destacarse como “hito histórico” la firma de los Acuerdos de Paz, realizada en diciembre de 1996, entre gobierno y guerrilla guatemaltecos, que significó el fin de 36 años de conflicto armado. Coincidiendo nuestro estudio con los años inmediatamente posteriores a dicha firma, puede entenderse que una parte de nuestras inquietudes investigadoras se hayan dirigido a calibrar *in situ* el alcance de tales Acuerdos de Paz, habida cuenta de que éstos establecían dentro de sus objetivos fundamentales aspectos estrechamente vinculados al desarrollo y a las identidades étnicas, como se hace constar, además, en dos Acuerdos concretos dedicados específicamente a ambos aspectos: el *Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria* y el *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*. Ambos plantean en su contenido la necesidad de un impulso *modernizador, pacificador y equilibrador de las desigualdades* que debe partir del Estado e involucrar a diferentes actores sociales, pretendiendo ajustarse este impulso a la realidad pluriétnica guatemalteca, de la cual la población maya forma parte muy significativa.

¹ Concretamente las organizaciones de desarrollo CDRO (Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente) y COINDI (Cooperación Indígena para el Desarrollo Integral). Estas son parte de una muestra más amplia de organizaciones, incluidas dentro del estudio “*La Autoorganización Económica Indígena como Factor de Desarrollo en el Occidente de Guatemala*” que, bajo la dirección de Pablo Palenzuela Chamorro, se desarrolló en territorio del altiplano occidental guatemalteco durante los años 1997 a 1999. El equipo de investigación lo completaban Neus Renau Claramonte, del Departamento de Antropología Social de la Universidad de Sevilla y Miguel Tzunún Pretzantin, de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Centro Universitario de Occidente).

Hemos podido constatar la importancia de este momento histórico, de amplio eco fuera de las fronteras guatemaltecas, al comprobar, por ejemplo, el importante flujo de fondos internacionales que contribuyeron de un modo palpable a la puesta en práctica de los proyectos de desarrollo a cuyo estudio nos hemos dedicado. Entendemos que la ausencia de conflicto armado (que no significa en este caso la resolución de las causas que lo generaron) también ha contribuido a resaltar la pervivencia de otros graves conflictos que atraviesan la realidad social guatemalteca, los cuales se encuentran directa o indirectamente asociados a las identidades étnicas. Igualmente, la llegada masiva de fondos y de especialistas, además de expresar algunas claves que gobiernan el reparto geopolítico de los recursos para el desarrollo, también muestra la existencia de formas diferentes de entender dicho desarrollo, desde aquellas que obedecen a los criterios de las agencias donantes occidentales hasta las de los propios beneficiarios de proyectos en las comunidades indígenas, pasando por un amplio abanico de agentes e intermediarios.

Ubicadas geográficamente nuestras unidades de observación en el Altiplano Occidental de Guatemala, los escenarios territoriales en los que se centra este estudio se concretan en los departamentos de Sololá y Totonicapán, en los cuales existen los mayores porcentajes de población indígena de toda Guatemala, en su mayoría de la etnia *maya-k'iche'*, así como una gran problemática socioeconómica: extrema pobreza, altas tasas de natalidad y mortalidad infantil, escaso o nulo acceso a la sanidad o la educación pública, etc. En este territorio y ante esta población se produce la eclosión de un importante número de organizaciones de desarrollo que pretenden canalizar los referidos flujos de *Ayuda Internacional* que llegan a Guatemala desde los años 70 y, que se incrementan, como antes apuntábamos, tras los Acuerdos de Paz.

Para nuestro caso, de entre los discursos y prácticas referidos al desarrollo hemos hecho hincapié en los protagonizados por individuos y colectivos de la etnia *maya-k'iche'* que participan en los proyectos puestos en marcha por estas organizaciones. Entendemos que dicha participación implica, entre otros aspectos, la adopción de una serie de acciones estratégicas dirigidas a una visibilización que les ha sido negada históricamente

y que implica ciertas posibilidades de *control cultural* de los recursos en el seno del llamado *Movimiento Maya*. En qué lugar queda el Estado en este contexto y cómo afecta a sus relaciones con la población indígena son también algunas de las preocupaciones de este estudio. Igualmente, serán objeto de análisis preferente las tensiones que se establecen entre las dimensiones local y global, habida cuenta de los variados mecanismos a través de cuales la llamada “Ayuda Internacional” se extiende hasta la esfera de lo local a través de los proyectos de desarrollo.

Pese a las anteriores consideraciones, hemos intentado evitar reducir nuestro trabajo a un mero *análisis de impacto* de dichos proyectos, configurado como parte del grado de cumplimiento de los Acuerdos de Paz. Consideramos que no deja de ser recurrente en tales análisis de impacto la tendencia a estudiar los procesos de desarrollo de un modo apresurado, acorde con los requerimientos de una práctica habitual que confunde la urgencia de las actuaciones desarrollistas con la falta de reflexión sobre sus causas y consecuencias, plasmándose dicha práctica en consultorías y estudios frecuentemente reducidos a aspectos económico-financieros. Por ello, hemos optado por ponderar el alcance de dichos Acuerdos dentro de una secuencia histórica caracterizada por diferentes exclusiones (económica, política, social) que han afectado y afectan a la población maya de Guatemala. La magnitud real de este alcance y por tanto, la referida concepción como “hito histórico” del fin del conflicto armado será revelada con el paso de los años, dada la profunda herencia de dichas exclusiones y el ritmo con que éstas puedan ser superadas en los nuevos proyectos (concebidos o no “de desarrollo”) que puedan fructificar a partir de dichos acuerdos. En este sentido, la población maya guatemalteca está siendo protagonista de la propuesta de un nuevo proyecto societario en el marco del estado guatemalteco actual, lo cual sí consideramos que supone un hito histórico, aunque sus raíces anteceden en el tiempo a los referidos Acuerdos de Paz. Entendemos que precisamente este proyecto, reflejado en las acciones desarrolladas dentro del Movimiento Maya, encuentra en las organizaciones mayas de desarrollo una visión novedosa y alternativa, al pretender conjugar el desarrollo con la revitalización étnica.

En este escenario, entendemos que la perspectiva antropológica posee herramientas analíticas adecuadas para el estudio de estos aspectos, aportando su visión holística del desarrollo, concebido como un proceso de cambio social planificado, en el que los aspectos económicos se conectan y entrelazan con el resto de parcelas de la vida social y cultural de los individuos y colectivos. Aspectos, además, continuamente tratados por una nutrida producción académica en el ámbito de la *Antropología Económica* desde los orígenes de la disciplina, tal y como abordaremos en el primer capítulo de este trabajo. En esta línea, el uso adecuado del instrumental técnico y del aparato teórico-metodológico permite desvelar las variadas lógicas y racionalidades que se dan cita en los discursos y prácticas de desarrollo, a cuyo estudio se dedica una buena parte de la llamada *Antropología del Desarrollo*, en continua expansión desde los años 80. Dentro de ésta, los estudios de impacto, las evaluaciones y diagnósticos son parte de las intervenciones en el campo del desarrollo, que pueden llegar a extenderse a la totalidad de sus fases, dando lugar a estudios y aplicaciones realizados en un horizonte temporal tanto de largo como de corto plazo, con pretensiones estos últimos más urgentes, pero no por ello de implicaciones necesariamente reduccionistas, o apegadas a parcelas de la realidad predeterminadas de antemano.

Antropología Económica y Antropología del Desarrollo son, de este modo, las dos disciplinas en las que se sustenta, en sus lineamientos teóricos básicos, esta investigación, cuyos resultados podrían ubicarse en la última de estas dos ramas de la Antropología. A esto hay que añadir que, en la medida en que nos proporcionan herramientas y conocimientos aplicables a nuestros objetos de estudio, nos hemos servido de aportaciones de otras ramas tales como la Antropología Política o la Antropología del Campesinado. Esta misma justificación es aplicable al uso de otras disciplinas, que consideramos ineludible para el conocimiento de cualquier realidad social y cultural, incluida la guatemalteca, y que en este caso nos ha llevado a acudir a otras ciencias sociales, como la Sociología, la Politología, la Economía o la Historia, de cuyos datos y perspectivas nos hemos nutrido parcialmente. Pero consideramos que el componente fundamental de nuestras fuentes documentales, y al que hemos dedicado mayor tiempo y esfuerzo, es el integrado por los testimonios de los sujetos entrevistados

y por el caudal de conocimientos e ideas, y también de vivencias y de sensaciones recibidas de ellos durante nuestra estancia en Guatemala. En la base de lo que puedan ser las aportaciones de este trabajo de investigación se encuentra nuestra interpretación de los datos obtenidos durante dicha estancia.²

De otro lado, no ha sido la motivación central de este estudio la de prestar una colaboración activa y directa con las organizaciones analizadas (CDRO y COINDI), como tampoco fue concebida dicha investigación con el fin de elaborar una *guía* para el conocimiento o autoconocimiento de estas organizaciones que pudiera ser utilizada por ellas o por cualquier otra instancia. Sin embargo, no habiéndose previsto o premeditado, en el transcurso de nuestro trabajo se fueron realizando algunas actividades que sí implicaron cierta participación o colaboración activa, enmarcándose dentro de nuestra voluntad de restitución de lo que consideramos que es un valioso recurso para estas organizaciones, como es el de la información obtenida de ellas.³ Aparte del provecho que estas actividades, en forma de discretas intervenciones, pudieron reportarles a dichas organizaciones, consideramos que a nosotros sí nos sirvieron de gran ayuda para complementar las informaciones obtenidas y para estrechar los vínculos de confianza,

² Esto ha implicado que una gran parte de nuestro tiempo se haya dedicado al trabajo de campo, el cual se ha desarrollado fundamentalmente en las comunidades k'iche's del altiplano occidental, presenciando directamente la marcha de los proyectos de desarrollo, conversando y conviviendo con los informantes de dichos proyectos y con otros pobladores de la zona. Esta presencia directa, que se extendió a otros ámbitos extracomunales que señalaremos más adelante, se repartió durante los años 1997 y 1998, concretándose en 14 meses de estancia en el terreno, divididos en tres fases consecutivas de dos, cinco y siete meses.

³ En nuestro caso, podemos decir que tales participaciones implicaban colaborar de un modo explícito con los móviles de las organizaciones. Concretamente, entre Septiembre de 1997 y Diciembre de 1998 realizamos varios informes de situación del taller de carpintería de la organización CDRO, que fueron solicitados desde su Programa de Artesanías y que compartimos con los beneficiarios, técnicos y representantes comunales. También mantuvimos algunas reuniones a solicitud de los líderes de ambas organizaciones, CDRO y COINDI, en las cuales nos solicitaron algunos datos y opiniones sobre varias cuestiones que afectaban a sus proyectos de desarrollo. En Septiembre de 1998, colaboramos con otros miembros del proyecto de investigación mencionado al principio en la organización del *I Taller sobre Etnodesarrollo*. A este asistieron representantes de las organizaciones de desarrollo incluidas en nuestro estudio, así como líderes de otras organizaciones incluidas dentro del Movimiento Maya y de la escena política local, saliendo a la luz algunos posicionamientos y testimonios que de otro modo hubieran sido difíciles de presenciar u obtener, y ayudándonos así a conocer mejor la estructuración de sus relaciones políticas e institucionales. También en el marco de dicho proyecto de investigación, hay que añadir los contactos formales e informales mantenidos con otras organizaciones de desarrollo del altiplano que se realizaron durante toda nuestra estancia y que contribuyeron a situar en su marco de referencia muchas de las acciones realizadas desde CDRO y COINDI. Entre otras, tales organizaciones fueron las siguientes: Agua del Pueblo, Coordinadora de Asociaciones del Occidente de Guatemala (CADISOGUA), Movimiento TZUKKIM POP y Unidad de Asociaciones Microregionales (UAM).

logrando así cierta empatía con los informantes, de utilidades, como puede imaginarse, no sólo estrictamente profesionales. Como puede deducirse, el objetivo científico de la “neutralidad” o de la “objetividad” encuentra dificultades para poder satisfacerse en la medida en que nuestra presencia ha implicado tales participaciones en favor de los propios colectivos estudiados, a lo cual podría acompañarse la propia decantación ideológica presente en nuestros propios análisis y deducciones. No obstante, y pese a todo lo anterior, consideramos que nuestras intervenciones o participaciones no han llegado a alterar sensiblemente el rumbo de la realidad que estábamos analizando, hasta el punto de crear interacciones de relevancia entre dicha realidad y nuestros propios objetivos de investigación.

Las anteriores reflexiones conectan con otras, realizadas en primera persona, con respecto a las implicaciones con este trabajo del investigador que lo firma. Así, en cuanto a mis motivaciones personales, con esta investigación se me presentaba una ocasión privilegiada de aproximarme al conocimiento de una realidad tan lejana y extraña como la de las poblaciones mayas guatemaltecas. Sin que necesariamente extrañeza o lejanía sean aspectos que dependan exclusivamente de una distancia física, tuve la oportunidad de presenciar durante un tiempo suficiente la marcha cotidiana de los proyectos de desarrollo en los “lejanos lugares” en los en que estos a veces se ejecutan, y el modo en que afectan a la población local. Un mundo ya tan familiar en Occidente, y a la vez tan sometido a estereotipos, como el de las organizaciones de desarrollo de los comúnmente llamados “países del sur”, adquiriría una gran riqueza de características y matices a la hora de su observación directa realizada a miles de kilómetros de distancia de tierras andaluzas, desvelando un complejo entramado de estrategias y acciones, de procesos y de dinámicas de carácter diverso. Entiendo que la constatación de esta lejanía (no sólo física, sino también de entendimiento y de comprensión) resulta ineludible para comprender mejor el acercamiento ficticio e interesado que crea y recrea la dinámica de la mal llamada *Cooperación Internacional* con respecto a los colectivos locales, una dinámica, en todo caso, afectada por procesos de control y descontrol geopolítico. Tras el tiempo dedicado al trabajo de campo y al procesamiento y análisis de la información, el conocimiento de esta compleja realidad

dispara las incertidumbres, y acaso revela escasas certezas. En este caso, y con el fin de alentar otros trabajos de investigación dirigidos en esta línea, me encuentro en disposición de afirmar que la necesidad de una comprensión de los efectos del desarrollo en dichas poblaciones locales se hace ahora, si cabe, aún más imprescindible. Ello se debe, precisamente, a la referida *ilusión de cercanía* que a través de algunos artilugios presuntamente *globalizatorios* (medios de comunicación, internet, etc.) se plantea ante los ojos de Occidente, de modo que el conocimiento de otras realidades socioculturales y, sobre todo, de los efectos del desarrollo en éstas, se somete a estereotipos, prejuicios y preconcepciones de partida.

Considero que los efectos de este acercamiento se han materializado en un indudable enriquecimiento personal. El contacto continuado con la cruda realidad de las poblaciones mayas de Guatemala, suficiente para lograr cierta empatía, despertó sensibilidades y alimentó conocimientos que no suelen encontrarse bajo la comodidad y protección en que se desenvuelve la vida de nuestro “primer mundo”. El esfuerzo de acercamiento a un universo tan complejo y a la vez tan impactante deja importantes huellas. Algunas de estas huellas han sido dolorosas, sobre todo aquellas que tienen que ver precisamente con la referida *lejanía*, concretadas en el forzoso alejamiento de los seres queridos, o el propio desconocimiento del entorno, el cual dificulta la ponderación de algunos riesgos. No menos gravosa resulta la indignación y la impotencia ante la constatación directa de situaciones de pobreza, marginación y exclusión impensables dentro de los muros de nuestras *sociedades de opulencia*, a no ser que abramos nuestros ojos a las realidades de aquellos que, ubicados en nuestras periferias, suelen llamarse como *cuarto mundo*, y para el que se levantan no menos gruesos muros.

Paralelamente, entiendo que otras huellas adquieren un sentido positivo, en cuanto que refieren a un mejor conocimiento de las claves culturales propias, producto del esfuerzo de intentar entender y decodificar las ajenas. Por ello, sin caer en el tópico de recomendar ciegamente a otros investigadores un “bautizo de exotismo” como necesario *rito de paso* en sus inicios, cabe esperar de este tipo de estudios una ganancia en la capacidad de investigar dentro de las fronteras propias, allí donde los guiños se

sobreentienden, las prácticas desconciertan menos o es más fácil desentrañar los códigos de comunicación verbal y no verbal. Pese a la “sorpresa” del investigador social habituado a la búsqueda de diferencias, entre las enseñanzas obtenidas se encuentra la constatación de similitudes y complicidades con el “otro extraño”, a veces extrañas y rechazables, a menudo enriquecedoras.

La constatación de este enriquecimiento hace ineludible el reconocimiento de aquellas aportaciones de personas y entidades que, directa o indirectamente, han influido en el resultado final de este trabajo, y que hacen de él, en cierta forma, una obra colectiva. Entre las instituciones, la Consejería de Presidencia de la Junta de Andalucía y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) financiaron conjuntamente este estudio, concretamente la primera fase de recogida de datos. La propia oficina de la AECI en Quetzaltenango colaboró prestando su apoyo logístico y material en algunos momentos de la investigación. Igualmente, durante la fase de redacción, pude contar con el consejo y el apoyo, así como el acceso al uso de ciertos materiales, del grupo de investigación al que pertenezco, el Grupo para el Estudio de las Identidades Sociales en Andalucía (GEISA), dirigido por Isidoro Moreno Navarro. Es igualmente el momento de resaltar la acogida positiva a nuestra investigación tanto en CDRO, como en COINDI, así como en otras organizaciones del entorno, algunas de ellas ya referidas, como Agua del Pueblo, CADISOGUA, CEF, SER, SERJUS, TZUKKIM POP y UAM.

Entre las personas, las incontables horas de trabajo y dedicación de mi tutor y director de este trabajo de investigación, Pablo Palenzuela Chamorro, unidas a las múltiples enseñanzas recibidas tanto en horarios y lugares académicos como en el propio terreno, compartiendo parte del trabajo de campo, son aquí objeto de mi reconocimiento y agradecimiento. También estoy en deuda con Miguel Tzunún Pretzantín, del que reconozco tanto su valiosa aportación en la traducción de los testimonios del idioma k'iche' como el haber recibido el privilegio de su amistad. Igualmente, he tenido la fortuna de haber enriquecido mis conocimientos con el profesor guatemalteco Carlos Guzmán Böckler, pudiendo haber mantenido con él algunas provechosas conversaciones. En Quetzaltenango, Fernando Juárez, *Los Kenchas* y la familia Pérez

me ofrecieron mucho más que una acogida desinteresada. Tanto en CDRO como en COINDI dejé amigos que no olvido, más que informantes y entrevistados: Benjamín Son, Leonicia Pocop, Hilario García, Santos Norato, Gregorio Tzoc, Josefina Tuy, Rolando Menchú y el resto de trabajadores del taller de carpintería, entre muchos otros sin los cuales este trabajo no habría sido posible. En tierras andaluzas escasearon los recursos económicos, pero no el apoyo de familia y amigos, que siguió siendo tan especial como lo era antes de mi “extraño viaje”. Antonia y Emilio ayudaron en más de lo que pudieron, e Inma, Iván y especialmente Curro, entre otros amigos, cubrieron de algodones el aterrizaje en Sevilla. Finalmente, no puedo olvidar el apoyo de mis padres y de mis hermanos, que me animaron de modo incansable, así como a mi compañera, Raquel, a la que dedico con cariño y gratitud este trabajo.

2.- Hipótesis, metodología y técnicas

Las **hipótesis** que se pretenden verificar en el presente trabajo, encaminadas a cumplir una función orientadora del esfuerzo investigador, se concretan en los siguientes puntos:

1) Ante el modelo de exclusión social, política y económica a que se ve sometida la población maya guatemalteca, las organizaciones mayas de desarrollo del altiplano occidental realizan una serie de acciones estratégicas enmarcadas en el seno del Movimiento Maya, y dirigidas a la superación de dicho modelo de exclusión, históricamente mantenido.

2) Las propuestas de estas organizaciones van encaminadas a la puesta en valor de una serie de recursos (humanos, materiales, técnicos, organizativos y de conocimiento) necesarios para la implementación de los proyectos planteados. Siendo la identidad étnica, en su estrecha imbricación con las identidades de género y socio-profesionales, el eje vertebrador de los distintos discursos y prácticas asociados a la concreción del modelo de desarrollo planteado, calificamos a este modelo de *etnodesarrollo*.

3) Uno de los motores básicos de la resignificación identitaria contenida en la aplicación práctica de este modelo de etnodesarrollo es la puesta en circulación desde estas organizaciones de una serie de conocimientos, valores y percepciones. De forma paralela a esta circulación se presenta una confrontación entre las lógicas que definen los perfiles básicos del modelo de etnodesarrollo y las lógicas inherentes al modelo de desarrollo hegemónico.

Hemos situado el eje central del análisis en un conjunto de discursos y de prácticas referentes a los proyectos de desarrollo puestos en marcha por las organizaciones mayas de desarrollo que operan en el Altiplano Occidental de Guatemala. El **marco de la investigación** se centra en los variados aspectos relativos a la identidad étnica que se dan cita en el seno de dichos proyectos, por lo que se hace necesario ubicar a dichas

organizaciones en relación con el estado guatemalteco y con el Movimiento Maya en la actualidad, señalando las líneas maestras del contexto sociohistórico en el que ha cristalizado dicho movimiento. En este sentido, teniendo en cuenta las acotaciones de este estudio, se ha intentado tener presente la selección de hechos que, en las fuentes empleadas, son escogidos para atender a la reconstrucción histórica del pasado que les afecta, intentando delimitar las dimensiones *emic* y *etic* a la hora de mostrar dicha reconstrucción. La historiografía oficial guatemalteca (en la que los silencios y las invisibilizaciones referidas a la mayoría de población indígena se suceden) es, en esta línea, un vivo reflejo de unas determinadas relaciones de poder, con un protagonismo de los rescates del pasado desde la óptica *ladina*, con sesgos etnocéntricos y androcéntricos, o bien con una presencia continuada de los llamados *estudios de comunidad*⁴.

De este modo, la incardinación de las organizaciones de desarrollo guatemaltecas dentro de las redes de un capitalismo periférico y su desenvolvimiento dentro de un sistema económico hegemónico mundial de corte neoliberal (no puesto en duda, en términos generales, por la llamada “Ayuda Internacional”) son aspectos que nos inducen a tener presentes las redes de conexión con los recursos que provienen de instancias estatales y supraestatales. Esto conlleva considerar los flujos financieros y las relaciones políticas e institucionales de dichas organizaciones con el estado y las agencias de cooperación internacional, así como con otras instancias nacionales e internacionales, entidades locales, partidos políticos y grupos religiosos, entre otros.

El escenario escogido para el estudio de estas relaciones se centra en los proyectos y actividades implementados por las organizaciones de desarrollo ya referidas, CDRO (Centro de Desarrollo Regional de Occidente) y COINDI (Cooperación Indígena de

⁴ Por *ladinos* o *mestizos* entendemos, como tendremos ocasión de desarrollar, al grupo étnico hegemónico en Guatemala. Con respecto a dichos estudios de comunidad, estos contribuyeron a construir una imagen folklorizada, esencialista y descontextualizada de muchos colectivos locales en América Latina, principalmente a través del estudio de comunidades indígenas o campesinas. Sin haberse superado plenamente esta fase, la equiparación de unidades de análisis con unidades de observación, o la búsqueda de explicaciones a fenómenos locales en un ámbito reducido son algunos aspectos en los que se manifiesta aún cierta influencia de esta tradición de estudios.

Desarrollo Integral), siendo dichos proyectos y actividades las **unidades de observación** sobre las que se sustenta este estudio. Hemos considerado que ambas organizaciones, radicadas en el Altiplano Occidental guatemalteco, son dos claros exponentes de un modelo autodenominado como de “desarrollo maya” (que nosotros calificaremos de *etnodesarrollo*), y nos centraremos en el estudio de las acciones que llevan a efecto en los departamentos de Sololá y Totonicapán desde su constitución a principios de los ochenta hasta nuestra estancia en Guatemala, durante 1997 y 1998. Entendemos que la posibilidad de establecer un eje comparativo entre ambas organizaciones nos permite visualizar las características diferenciales que tiene la concreción del modelo de etnodesarrollo en CDRO y en COINDI y el diferente resultado y alcance de sus propuestas estratégicas.⁵

Esta **metodología comparativa** se extiende a la confrontación analítica entre discursos y prácticas, la cual consideramos que contribuye a desvelar la diversidad de orientaciones y propuestas que implica la puesta en práctica del modelo de etnodesarrollo, sus contradicciones y algunas de las intencionalidades y lógicas subyacentes. Entendemos que los *lugares* en los cuales se observan tales discursos y prácticas no se encuentran circunscritos al ámbito organizacional en sentido estricto, ni a los tiempos y periodos habitualmente calificados “de actividad organizacional”. En este sentido, la convivencia con los representantes y el personal de ambas organizaciones, o de los beneficiarios de las comunidades de la zona, en sus trabajos o en sus tiempos de ocio, ha resultado imprescindible para poder lograr una mejor comprensión de las variadas relaciones sociales que se producen en el seno de los proyectos de desarrollo.

⁵ Hay que advertir que esta selección de las unidades de observación nos ha llevado irremediamente a privilegiar (sobre todo en términos cuantitativos) las informaciones obtenidas de la organización CDRO sobre las de COINDI, lo que entendemos que no invalida el referido eje comparativo establecido con carácter general entre ambas organizaciones. Este privilegio se circunscribe a algunos de los ejemplos etnográficos aportados y su causa estriba no sólo en el menor volumen de actividades de la organización de Sololá (reducido al mínimo a partir de 1998), sino también en el mayor hermetismo presentado por sus representantes ante nuestros requerimientos de información.

A las dimensiones del análisis de la realidad en términos materiales e ideáticos, entendidos en relación dialéctica, se añade, un doble frente de estudio en cuanto a la perspectiva temporal desde la que se observan los hechos. Por un lado, haciendo referencia al **análisis sincrónico** de los discursos y prácticas, en tanto éstos se han seguido directamente y sobre el terreno a medida que iban aconteciendo. Por otro lado, utilizando el **análisis diacrónico**, a través de la información obtenida de los relatos históricos contenidos en las entrevistas o en la propia revisión y análisis de otras fuentes documentales.

En otros órdenes, entendemos que la opción por un **análisis conflictual** contribuye a apreciar mejor un conjunto de procesos y dinámicas que en momentos de consenso sólo se muestran de forma velada. Opción que, en cualquier caso no impedirá que, en los casos en que se considere necesario, sean estudiados los factores que confluyen a la creación o recreación de tal consenso o acomodamiento.

Esta metodología se ha aplicado a la consecución de unos **objetivos básicos de investigación**, los cuales se concretan en una serie de puntos que agrupamos a continuación en forma de esquemas. Estos se acompañan de algunos detalles explicativos que amplían la información contenida en ellos, fundamentalmente con respecto al enfoque metodológico adoptado, a lo que se añaden algunas connotaciones teóricas, que serán desarrolladas en el capítulo correspondiente al marco teórico.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN: I.- Incardinación sociohistórica del modelo de <i>etnodesarrollo</i> practicado por las organizaciones mayas de desarrollo guatemaltecas	
Contenido	Estudio de los orígenes de las organizaciones mayas de desarrollo en el seno del Movimiento Maya guatemalteco. Contextualización de sus actividades en el altiplano occidental como espacio de exclusión.
Ambitos concretos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterización general del altiplano occidental de Guatemala y, dentro de éste, de los departamentos de Totonicapán y Sololá, como espacios de exclusión en el seno del estado guatemalteco y por encima de éste. - Estudio de las raíces históricas del sistema de exclusión (económica, política, social...) con énfasis en su vertiente étnica. - Análisis del <i>Movimiento Maya</i> de Guatemala como concreción del tránsito de una estrategia social de resistencia a una estrategia social de acción. - Seguimiento de los orígenes de CDRO y COINDI como organizaciones mayas de desarrollo en el seno del Movimiento Maya.

A través de un análisis sociopolítico pretendemos situar el origen de las organizaciones CDRO y COINDI en el seno del Movimiento Maya guatemalteco. Sondaremos las diversas formas y configuraciones que alcanza dicho Movimiento hasta la actualidad, así como sus principales acciones y su interrelación con otros agentes del cambio social, entre ellos un nutrido grupo de referentes organizacionales. La especial configuración como *espacio de exclusión* del ámbito territorial en el que intervienen dichas organizaciones de forma preferente (el Altiplano Occidental guatemalteco), nos lleva a considerar los perfiles generales que alcanza dicha exclusión a través de la historia, desde los tiempos de la conquista hasta los últimos años de conflicto armado. Al final de este recorrido sociohistórico, se calibra el impacto de la llegada de las organizaciones de desarrollo que se incrementa exponencialmente tras la firma de los Acuerdos de Paz.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN: II.- Descripción del modelo de etnodesarrollo puesto en práctica por ambas organizaciones	
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción del modelo de desarrollo planteado por las organizaciones en estudio, con énfasis en aquellas actividades contenidas en los llamados <i>proyectos de desarrollo</i>. - Detalle de los recursos comprometidos para la realización de dichas actividades, en sentido amplio (humanos, materiales, técnicos, organizativos, etc.), del escenario en el que se aplican, así como de las relaciones que implican con otros agentes e instancias externas a la organización. - Recorrido histórico comparado de las dos organizaciones de desarrollo.
Ambitos concretos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizativa: presencia de <i>la comunidad</i> en los sistemas de decisión y representación. Líneas de autoridad y poder. Sistemas de rotación de cargos y movilidad. Evolución de los perfiles organizativos: descentralización. Uso de referentes organizativos <i>mayas</i>. - Beneficiarios. Composición étnica, por sexo, clase y edad. Modos de relación/vinculación con la organización: sistemas de acceso y grado de participación en los órganos de poder y representación. - Territorio de acción. Definición, referentes de adscripción, estrategias de demarcación y de expansión. - Personal técnico. Composición. Identificación étnica. Origen y selección. Movilidad. Formación. - Actividades y proyectos. División operativa. Planificación y temporalización. Actividades ordinarias y rituales. Participación de los beneficiarios. - Financiación. Origen. Aplicación. Control y diversificación. - Principios y normas de acción. Análisis de las elaboraciones discursivas (soportes, difusores y destinatarios) orientadas a normativizar las prácticas desarrolladas en el seno de la organización, con énfasis en su dimensión de identificación étnica. - Relaciones políticas e institucionales con: Estado, agencias de cooperación internacional, ONGs nacionales e internacionales, entidades locales, empresas, entidades financieras, partidos políticos y grupos religiosos, constatando las líneas de afinidad y confrontación establecidas.

Este objetivo exige, en primera instancia la reconstrucción del modelo de desarrollo planteado por ambas organizaciones, con base en una etnografía que abarque aspectos tales como su estructura organizativa, el territorio de acción, su personal, los sistemas de decisión y representación o las líneas de autoridad y poder que se definen en base a estos

sistemas. Haremos especial hincapié en el grado de participación de los beneficiarios en dichas líneas de poder y representación, atendiendo a su clase social, sexo y etnia. Igualmente, presentaremos los principales recursos con que cuentan ambas organizaciones para desenvolverse en su marco de acción, entendidos estos en sentido extenso, como recursos materiales, técnicos, organizativos, relacionales, etc. y en su doble dimensión material e ideática. Las relaciones con otras instancias organizativas y los recursos que intercambian con ellas serán de utilidad para un posterior análisis del alcance estratégico de las acciones planteadas desde ambas organizaciones, así como de los procesos de confrontación de lógicas que se establecen. Por otra parte, mediante la combinación de un análisis sincrónico (con énfasis en los años 97 y 98, coincidiendo con nuestra presencia en Guatemala) y diacrónico (desde su constitución como asociaciones en los años 80 hasta la actualidad) se pretende visualizar el proceso evolutivo recorrido por estas dos organizaciones, como ejemplo de un tránsito hacia la conquista de espacios en el escenario etno-político de Guatemala. Estableciendo un eje comparativo entre ambas instancias organizativas, pretendemos constatar la presencia de similitudes y diferencias entre dos trayectorias organizativas que son el resultado de variados procesos históricos y de circunstancias diversas, de tal modo que el desigual acceso a los recursos o las diferentes maneras de concebir sus líneas de poder y autoridad intervienen de forma decisiva en la configuración del modelo de desarrollo resultante.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN III.- Estudio de las estrategias de control de los recursos	
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las estrategias de control de los recursos establecidas de modo diferenciado en términos de <i>propiedad y decisión</i>. - Estudio de los mecanismos de apropiación y/o imposición de <i>recursos ajenos</i> y de resistencia y enajenación de los <i>recursos propios</i>.
Ambitos concretos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y adaptación de referentes cercanos de gestión colectiva. - <i>Conciencia de control</i> sobre los recursos. Ponderación de los recursos propios entre los beneficiarios. - Estudio de diversos perfiles estratégicos: acopio, colectivización, diversificación, innovación estratégica, rentabilización, institucionalización, instrumentalización, especialización y representación estratégica. - Detalle de los procesos asociados a las estrategias de control de los recursos: orientación etnopolítica, segmentación étnica y control de las ingerencias externas. Análisis de los procesos de resistencia, apropiación y redefinición ante las parcializaciones, racionalizaciones e individualizaciones planteadas desde el modelo de desarrollo hegemónico.

El estudio del modelo de desarrollo al que se aplican los recursos empleados por las organizaciones, nos obligará a la revisión de los procesos de control cultural referidos a dichos recursos, la cual se realizará con base en los referentes que proporcionan los distintos proyectos de desarrollo y se orientará hacia una doble vertiente, configurada por los sistemas de propiedad y de decisión. En el primer caso se alude a la puesta en marcha de aquellos sistemas de propiedad propuestos con carácter diferenciado (tales como la propiedad comunal de los bienes, o los sistemas de ahorro colectivo), establecidos con base en una serie de referentes del entorno preexistentes y que son readaptados de un modo dinámico: tales como la propiedad comunal de los bosques, de las fuentes de agua, etc. En cuanto a las estructuras decisionales, se describirán las distintas estructuras de poder intraorganizacionales, sopesándose el papel que ocupan las instancias de representación comunal dentro de ellas.

La integración de las dimensiones de propiedad y de decisión nos permitirá comprobar la existencia de variados mecanismos de apropiación y de resistencia (respecto a los recursos propios), así como de enajenación e imposición (respecto a los recursos

ajenos).⁶ Evaluando la incidencia de los sistemas diferenciados de propiedad y de decisión en el modelo de desarrollo planteado pretendemos calibrar el alcance del proceso de control cultural de los recursos propios y ajenos empleados en los proyectos de desarrollo, el nivel de conciencia de control de los recursos que existe entre los beneficiarios, así como las diversas orientaciones o perfiles estratégicos que alcanza dicho control en función del tipo de recurso del que se trate, de los agentes implicados en dicho control y de las posibilidades que abren otros procesos paralelos en que intervienen ambas organizaciones. El estudio de estos procesos paralelos nos embarca además en otras dimensiones de análisis, conectadas con las orientaciones etnopolíticas que describen algunas de las prácticas de estas organizaciones.

⁶ Seguimos en este punto a Bonfil Batalla (1996), cuya propuesta teórica será analizada en el primer capítulo.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	
IV.- Análisis de las estrategias de decisión y representación	
Contenido	- Análisis de las relaciones de poder que se generan a escala organizacional y comunal, visualizadas a través del estudio de las estructuras de poder y de representación.
Ambitos concretos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de los discursos que sitúan a la comunidad como el eje central del modelo de etnodesarrollo. Apropiaciones y resignificaciones resultantes. - Visualización de la participación de las instancias comunales en la definición de los proyectos a través de diagnósticos, autodiagnósticos y de comisiones organizadas a escala comunal. - Estudio del proceso de reorganización comunitaria. Presentación de concreciones y aplicaciones de los referentes organizativos comunales. - Análisis de procesos y dinámicas asociados a la <i>participación de la comunidad</i>: interacción con otras instancias comunales, coordinación interinstitucional, descentralización, externalización y estrategias de control de los <i>límites del desarrollo</i>. - Estudio de las estructuras de decisión: sistemas y mecanismos de participación de los representantes comunales a escala organizacional, en interacción con personal y líderes de la organización. - Descripción de la aplicación de los sistemas normativos a escala comunal. Flexibilización y control comunal. - Ponderación de la intervención de liderazgos comunales. Criterios de selección de liderazgos a escala comunal y reflejo a nivel organizacional. Extensiones de CDRO y COINDI en la comunidad: control delegado vs colectivización de las decisiones a escala comunal. Liderazgos <i>de género y de conocimiento</i>. - Análisis de la intervención de los <i>líderes carismáticos</i> o <i>líderes urbanos</i> a nivel de la organización. Criterios de aceptación o rechazo. El líder como mediador, secretario y <i>traductor</i> de la comunidad: estudio de sus acciones mediadoras en la resolución de conflictos, de representación en el campo de las relaciones institucionales y de participación diferenciada en procesos rituales en el seno de la organización.

El análisis de las relaciones sociales resultantes del uso y apropiación de recursos culturales, unido a la precaución de incorporar una escala de análisis intraorganizacional, nos proporcionará, más allá de la mirada homogeneizadora, una visibilización de los individuos y colectivos incluidos y excluidos de las posiciones de poder y autoridad dentro de la organización. No obstante, aunque suponemos que la composición decisional subsiguiente se manifiesta a dicha escala intraorganizacional a través del reparto de poderes entre beneficiarios, personal técnico y líderes de la organización, entendemos que estas relaciones de poder trascenderán ampliamente dicha

escala. Por ello necesitaremos que la observación de las prácticas de los diferentes individuos y colectivos abarque otros escenarios como el familiar u otras actividades desarrolladas en tiempos y circunstancias extra-organizacionales: rituales, festivos y religiosos, por ejemplo.

Dentro de este análisis de las relaciones de poder cobrará especial protagonismo como núcleo de análisis **la comunidad**, a la vez como referente central en la puesta en práctica de los proyectos y como ente reinventado y recreado en el seno de las organizaciones de desarrollo, lo cual se pretende constatar el registro de los diversos discursos de miembros de las comunidades, del personal y de los representantes de las organizaciones. Igualmente, se analizará el proceso de control en la definición de las necesidades a que responden los distintos proyectos, tanto a través de los autodiagnósticos como de las estructuras organizadas con base en la comunidad (*consejos, comisiones, comités*, etc.). Estas estructuras organizativas comunales serán detalladas en sus diversas formas, afines o no a las organizaciones de desarrollo, destacándose de ellas el uso y aplicación de referentes y formas afines a las prácticas reales de dichas comunidades. Usos y aplicaciones que analizaremos desde su configuración dinámica, por lo que al estudio de los diversos procesos de reorganización comunitaria, en sus diferentes concreciones, se añade el de otros procesos y dinámicas en los que está en juego la participación de beneficiarios de las comunidades, de forma individual o colectiva (manifestándose en la interacción con otras instancias comunales, por ejemplo), así como la relación de las instancias comunitarias con la organización. Se pretende estudiar, igualmente, los rasgos generales de otros procesos paralelos, como el nivel de descentralización de las estructuras organizativas comunales respecto a la organización central, el control desde ésta de los límites en la implantación de los proyectos de desarrollo y el control ejercido desde la instancia organizativa comunal de sus propios recursos. En todo caso, de las estructuras organizacionales, manifestadas a través de participaciones y de composiciones de poder diversas (como parte de órganos de representación, del personal técnico o de órganos directivos, comisiones y grupos en las propias comunidades), destacaremos la diferenciación realizada entre *poder consultivo* y *poder decisor*.

Paralelamente, se pretende observar la existencia de instrumentos y mecanismos de normativización al interior de ambas organizaciones, orientados a la difusión de principios y valores asociados a la identidad étnica y contrapuestos a los principios y normas procedentes de otros entornos: estado, agencias donantes, etc. Estos instrumentos y mecanismos serán estudiados en tanto en cuanto tienen una repercusión en elaboraciones normativas aplicables a las instancias organizativas comunitarias.

Por su parte, se ponderará la presencia de distintos liderazgos, en tanto en cuanto manifiestan su importancia en los escenarios de reparto de cuotas de poder y representación, tanto a escala comunitaria como organizacional. Pretendemos así realizar un balance general de los factores que intervienen en el origen y composición de tales liderazgos: sexo, edad, nivel de estudios o conocimiento y procedencia étnica, dando lugar a la visibilización de diversas composiciones como los llamados “*liderazgos de género*” y “*liderazgos de conocimiento*”. Asimismo, nos interesarán los criterios de selección de liderazgos practicados en algunas comunidades seleccionadas, sondeando su funcionamiento como extensiones de poder delegado de la organización o bien como parte de sistemas de colectivización de las decisiones. A escala organizacional, abordaremos el estudio de algunos casos concretos de “*líderes carismáticos*” o “*líderes urbanos*”, a través de los testimonios recogidos en sus historias de vida y entrevistas en profundidad. Esto nos llevará a la constatación de los criterios que originaron su aceptación o rechazo por parte de diversos individuos y colectivos presentes en la organización, así como su papel de mediadores en diversos momentos y circunstancias considerados relevantes, especialmente en situaciones de especial riesgo o conflicto para la organización, en su actuación en las relaciones institucionales o en su intervención en actos rituales especialmente significativos para ambas organizaciones, tales como asambleas y preasambleas.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN: V.- Análisis de los mecanismos de transmisión y circulación de valores relativos al desarrollo. Estudio de la confrontación y coexistencia de lógicas en el seno de los proyectos de desarrollo.	
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las diferentes lógicas de desarrollo presentes en los proyectos de desarrollo. - Análisis de los procesos de confrontación y coexistencia de lógicas.
Ambitos concretos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de la redefinición de valores asociados a la colectivización de los recursos financieros. El <i>apoyo mutuo</i> como corresponsabilidad beneficiarios-organización. - Valoración del uso estratégico de las capacitaciones en sus diversas dimensiones. Estrategias de simulación y representación. - Ponderación del uso de principios y normas de acción a escala organizacional: elaboración, difusión y uso estratégico. - Estudio de las intencionalidades etnopolíticas presentes en los sistemas de transmisión de valores. Análisis de la circulación de valores en procesos rituales: asambleas y preasambleas. - Análisis de la confrontación de distintas lógicas: utilitaristas, rentabilistas, etnicistas y colectivistas. Agenciamientos y patrimonializaciones resultantes. Visualización del control de las lógicas de autopromoción o <i>carreristas</i>. Exposición de procesos y dinámicas asociadas a la expansión del modelo de desarrollo hegemónico: burocratización, institucionalización, capitalización e individualización.

La consideración de las conexiones economico-financieras y políticas de ambas organizaciones se complementará con un análisis de los procesos de resistencia o acomodamiento respecto a los impulsos y dinámicas globalizadoras, así como de la confrontación entre distintas racionalidades económicas, en términos de apropiación o de redefinición de las producciones de significado procedentes del impulso *modernizador* o *globalizador*.

Así, tras un esfuerzo descriptivo de las principales lógicas presentes en los proyectos de desarrollo, se pretenden analizar los variados procesos de confrontación de dichas lógicas, abarcando aspectos como los usos diferenciados de la dimensión temporal, las

concepciones sobre el ahorro y la rentabilidad o el alcance de los procesos de burocratización, afectados por variados sistemas de prelaiones y de valores asociados.

Entendemos que un posible escenario en el que se ejemplifica la confrontación y coexistencia entre diferentes lógicas nos lo proporcionan los mecanismos de transmisión de valores utilizados en estas organizaciones de desarrollo. Esta transmisión, vinculada a procesos de control de los recursos culturales, y que deviene en ocasiones en su ausencia a través de la construcción de hermetismos, pretende sondearse en momentos y circunstancias diversas, desde los contactos con las agencias donantes a la puesta en marcha, dentro de la organización, de proyectos de formación y capacitación. Frente a estos, pretendemos registrar las respuestas estratégicas que se produzcan, en tanto que dicha transmisión de valores (materializada por ejemplo, en las capacitaciones) pueda generar una identificación con los valores y normas de comportamiento propuestos o caer en una simple representación o simulación, en la cual, tras un aparente identificación, pueda esconderse un profundo desacuerdo.

Junto a las capacitaciones, centraremos nuestra atención en la elaboración de principios y normas de acción que se elaboran en estas organizaciones y que son difundidos entre sus miembros, así como en el modo en que estos principios son mostrados al exterior, ya como parte de la imagen que se pretende ofrecer de la organización, como moneda de cambio para la obtención de recursos o como mecanismo de reforzamiento de las estructuras de identificación intraorganizacionales.

Nos interesa comprobar especialmente cómo, dentro de los variados mecanismos de transmisión de principios y valores, se incorporan también una serie de intencionalidades etnopolíticas, dentro de una estrategia de reforzamiento de la conciencia de etnicidad. En este sentido, se trata de constatar el uso de una selección de marcadores de etnicidad como recurso a aplicar en el seno de los proyectos de desarrollo, y entre estos últimos, de forma ejemplificada, en aquellos que llevan incorporados una vertiente formativa "*capacitadora*".

Lo anterior conlleva analizar la redefinición de contenidos de los marcadores de etnicidad relativos a la propiedad y la decisión, como por ejemplo, en aquellos que tienen que ver con las diversas concepciones sobre la idea de individuo o comunidad, sobre el grado de control colectivo de los liderazgos o sobre los procesos de acumulación de las experiencias. De otra parte, se pretende ver el impacto de aquellos móviles de la organización orientados a la supervivencia de ésta como tal, a través del establecimiento de estructuras burocratizadas. Estos son algunos de los elementos a tener en cuenta en el análisis de los discursos y prácticas del modelo de desarrollo resultante, el cual pretende ser estudiado en tanto en cuanto se encuentra caracterizado, en el discurso y/o en la práctica, por una serie de elementos diferenciadores que construyen un *nosotros* cargado de connotaciones étnicas. En este sentido, la observación y análisis de las prácticas rituales cobra especial importancia en cuanto a su configuración como espacios de reproducción de identidad, de asignación de posiciones de poder, de emergencia o depuración de conflictos y de propagación de valores, cogniciones, etc.

Los conflictos y consensos generados en el seno de la confrontación de lógicas y de intereses que les afectan, expresados a través de agenciamientos y patrimonializaciones, nos conducirán, por tanto, al estudio de las acciones estratégicas emprendidas en dicha confrontación. Dicho estudio se realizará en su triple dimensión política, económica y simbólica, dentro de una concepción ampliada de los mecanismos de dominación-resistencia, que entiende a estos como actos creativos y diversos, más que como simples reacciones automáticas y homogéneas. Finalmente, este análisis de lógicas subyacentes a la puesta en práctica de los proyectos de desarrollo implica considerar su presencia yuxtapuesta, es decir, tener presente la no correspondencia o atribución unívoca de cada lógica con el colectivo al que en primera instancia cabría corresponderle.

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN: VI.- Valoración de las potencialidades y límites del modelo de desarrollo resultante	
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Ponderación de las consecuencias del modelo de desarrollo planteado. - Análisis del proyecto etnopolítico asociado al modelo de etnodesarrollo. - Síntesis de las potencialidades y límites de dicho modelo en términos de control cultural y de su expresión en el seno del estado guatemalteco.
Ambitos concretos de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de las relaciones institucionales orientadas a la consecución de objetivos etno-políticos en el seno del Movimiento Maya. - Caracterización de las delimitaciones estratégicas del espacio realizadas a través del establecimiento de “territorios étnicos”. - Análisis del proceso de resignificación identitaria resultante: el triple impacto: etnia-clase-género. Consideración del modelo en el que se estructuran las relaciones intra e interétnicas en términos de imbricación de las identidades étnicas con las identidades de sexo-género y socio-profesionales. - Potencialidades y límites del etnodesarrollo de CDRO y COINDI.

A la hora de sopesar las potencialidades y límites del modelo de desarrollo objeto de estudio, se hace necesario adentrarse en el análisis de las consecuencias que genera la presencia de estas organizaciones en el tejido social de las comunidades indígenas del altiplano. Así, nos centraremos en examinar los perfiles del proceso histórico de conformación de una identidad étnica propia, en su interrelación con las identidades de género y socioprofesionales, prestando especial atención al proceso sociopolítico asociado. En este sentido, se analizará el rumbo de esta confrontación de lógicas en la *arena* del desarrollo, calibrando la relevancia de las delimitaciones del espacio dentro de dichas reivindicaciones, es decir, del papel que juegan las organizaciones de desarrollo

en la definición de dicho espacio (o *territorialización*), especialmente a través de la demarcación de “territorios étnicos”.⁷

Igualmente, ocupará un lugar privilegiado el estudio de la trayectoria y funcionalidad de las relaciones institucionales, entre las que destacaremos aquellas relaciones mantenidas con el estado guatemalteco y con instancias extraestatales desde los espacios que se abren con la irrupción del Movimiento Maya. En la medida en que estas relaciones se encuentren afectadas por una mutua definición de posiciones y de significados, se hace preciso sopesar, para las organizaciones de nuestro estudio, las resistencias o acomodamientos que plantean las calificaciones y normativizaciones que se realizan desde tales instancias estatales y extraestatales, estableciendo los matices diferenciales observados en cada caso.

Este esfuerzo analítico pretende, finalmente, considerar el modo en que se estructuran las relaciones intraétnicas e interétnicas para la consecución de los objetivos etnopolíticos, así como la imbricación de la dimensión étnica con las correspondientes a la clase social y al género, teniendo en cuenta la dimensión histórica de las configuraciones identitarias de los colectivos estudiados. Terminaremos considerando el alcance de la estrategia política global llevada a efecto por estas organizaciones, su papel catalizador dentro del Movimiento Maya y su capacidad para cuestionar, en los discursos y en las prácticas, los planteamientos e instituciones del desarrollo hegemónico.

En cuanto al **instrumental técnico empleado**, dada la acotación de objetivos antes establecida, es preciso aclarar que el predominio de técnicas de investigación cualitativas no ha significado el abandono de los aspectos cuantitativos, obtenidos, no exclusivamente, a través de fuentes estadísticas y documentales diversas, así como a través de testimonios personales. En resumen, la obtención de la información precisa

⁷ La consideración de tales “territorios étnicos” se realizará con base en el hecho de que ambas organizaciones sitúan su campo de acción fundamental en dos espacios territoriales distintos, que poseen una distribución étnica diferenciada, cuyas implicaciones en el modelo de intervención resultante pretendemos analizar.

para este trabajo, destinada a su posterior análisis y ordenación⁸, obliga a la realización de un trabajo etnográfico y de revisión de fuentes documentales y estadísticas, concretado en los siguientes puntos:

1.- Observación participante o *interactuante*, mediante la referida estancia continuada en los departamentos de Totonicapán y Sololá, fundamentalmente, concretada en la presencia en los lugares en los que se ejecutan los proyectos y actividades fundamentales de ambas organizaciones, realizando un seguimiento en sus diferentes fases: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Esto implica la observación de discursos y de prácticas dentro y fuera de las dependencias de la organización: en las oficinas o sedes centrales, en las propias comunidades, en centros de capacitación y en otros lugares diversos, no necesariamente vinculados con la organización de modo estricto, y que corresponden a otros ámbitos de la vida de los individuos y colectivos implicados en ambas organizaciones, como el ámbito familiar, el religioso, el ritual, el festivo, etc.

2.- Entrevistas individuales a diversos informantes privilegiados.⁹ Se han realizado, un total de 102 entrevistas individuales repartidas entre ambas organizaciones, al margen de otras 8 entrevistas a líderes de opinión que no formaban parte de CDRO o de COINDI, así como la elaboración de tres historias de vida, dos de ellas en forma de relato autobiográfico. En unos casos se han aplicado cuestionarios fijos, en formato de encuesta, y en otros se ha hecho uso de guiones de entrevista, dirigiendo, en la medida de lo posible, el contenido de éstas a un conjunto de puntos preseleccionados. Aunque no ha sido la norma general, ambos instrumentos (guiones y cuestionarios), no han sido

⁸ Buena parte de los datos obtenidos han sido plasmados en cuadernos de campo que posteriormente han sido grabados en formato electrónico para su posterior ordenación y tratamiento. Los resultados de los trabajos de análisis y procesamiento de datos se han concretado, por ejemplo, en la elaboración manual o automatizada de mapas de cobertura de ambas organizaciones, de diagramas de relaciones institucionales y de elaboración de secuencias históricas referidas a parcelas o a hechos concretos.

⁹ Hemos intentado respetar la integralidad de los testimonios orales, adaptando sólo de forma excepcional algunos giros locales y repeticiones que hemos considerados innecesarios. Esto nos ha llevado a abstenernos de resumir algunos testimonios para, por ejemplo, evidenciar el énfasis concedido por los informantes a algunos aspectos por encima de otros, resaltado en la construcción circular de algunos discursos. Por otra parte, en aquellas entrevistas que se realizaron en k'iche' hemos contado con la ayuda de nuestro compañero de investigación Miguel Tzunún Pretzantín, quién realizó lo que consideramos un impecable trabajo de traducción.

necesarios en aquellas ocasiones en las que la propia dinámica de la conversación, las reticencias del propio entrevistado o el registro de un hecho o acontecimiento fortuito, entre otras razones, han obligado a reconducir la entrevista hacia contenidos no previsto con anterioridad.

3.- Al margen de la rica información registrada en los cuadernos de campo y obtenida de la interacción entre los distintos grupos y colectivos implicados, hemos optado por la realización de un conjunto de **entrevistas en grupo**, 12 en total. Consideramos que estas suman a los habituales contenidos de las entrevistas individuales una clara expresión de aspectos tales como los posicionamientos ante los conflictos o las estructura de reparto de roles entre diversos individuos. Entre otros, los colectivos objeto de estas reuniones han sido, entre otros, grupos de socios o “*beneficiarios*” (en las comunidades de Santa Catarina Ixtahuacán, Nimasac y Xolsacmaljá), de integrantes del personal directivo de COINDI, del Departamento Financiero o *Banco Pop* y del Programa de Artesanías de la asociación CDRO, así como grupos de representantes comunales de ambas organizaciones.

4.- Bajo la modalidad de diagnóstico participativo, realizamos en la comunidad de Nimasac una **encuesta** que contó con el apoyo de líderes de la propia comunidad. Se escogió una muestra de 39 personas sobre la población total (3.900 habitantes), para la obtención de datos diversos, relativos a aspectos socioeconómicos y de participación en grupos organizados dentro de la comunidad. Las dificultades en la obtención de la información mediante este procedimiento, derivadas fundamentalmente de las limitaciones de tiempo y de recursos, han repercutido en la fiabilidad y representatividad de los datos obtenidos y nos han llevado a usar sólo una pequeña parte de éstos, procediendo a su inclusión en este estudio en la medida en que se ha comprobado su fiabilidad previa triangulación con otras fuentes, fundamentalmente con los diagnósticos y autodiagnósticos comunales realizados por la organización CDRO para esta zona.

5.- La asistencia y/o participación en actos diversos (asambleas, preasambleas, reuniones de trabajo, etc.), dentro del ámbito de las organizaciones de nuestro estudio, resulta especialmente valiosa como espacios en los que se visibilizan las distintas escalas de poder y representación, y se hace más densa la información obtenida. Ello nos ha llevado a asistir, entre las dos organizaciones, a un total de 14 asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias, tres de ellas generales, otras tres con carácter de pre-asamblea, seis realizadas a escala de comunidad y el resto a nivel de Programas o Departamentos. A estas asistencias se añaden aquellas otras que, bajo formas diversas (congresos, talleres, encuentros, etc.), implicaban directa o indirectamente a algunas de las organizaciones de este estudio, contando algunas de ellas con nuestra participación activa. Entre otros: el *Taller sobre Coordinación Regional*, el *Encuentro Paz y Reconciliación*, la presentación de la *Agenda CONSOC*, el *Encuentro Regional de ONG's* y el *Taller sobre Etnodesarrollo*, celebrados todos ellos en la ciudad de Quetzaltenango.

6.- Finalmente, la consulta de fuentes documentales y estadísticas comprende la consulta de bibliografía y otras fuentes (registradas en el anexo correspondiente), así como de otros documentos ubicados en el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (concretamente los dos últimos censos de Población registrados) y, sobre todo, en los archivos y centros de documentación de ambas organizaciones.¹⁰ En estas se revisaron un total de 76 documentos, la mayoría de ellos de difusión interna, entre otros: actas, diagnósticos y autodiagnósticos comunitarios, boletines, crónicas personales, encuestas internas, informes internos y externos, materiales de capacitación, mapas, memorias, planos, proyectos, reglamentos, balances y tablas de rentabilidad. Cobran especial relevancia en este punto la revisión de las actas de las reuniones mantenidas por los grupos de las comunidades, en las cuales se expresa, entre otras valiosas informaciones, la confrontación entre dinámicas e impulsos procedentes de la organización y de la propia comunidad. En este sentido, tuvimos el privilegio de acceder

¹⁰ La biblioteca de CDRO y el Centro de Capacitación y formación de COINDI (CEDOC) fueron en este sentido de una gran ayuda. De no menos utilidad fue la consulta a las actas redactadas en las asambleas de los consejos comunales, de un interés y valor documental insospechados en primera instancia.

a las actas del grupo de base *Tzij Bal Chaj* de Santa Catarina Ixtahuacán, desde su constitución en 1995 hasta su transformación en coordinadora comunal.

CAPÍTULO 1: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO ELEGIDO

1.1.- La cultura en el desarrollo hegemónico. Práctica y discurso

- 1.1.1.- La aportación de la antropología al estudio del desarrollo
- 1.1.2.- Desarrollo hegemónico: práctica y discurso
- 1.1.3.- La huella del evolucionismo
- 1.1.4.- La modernización como meta. Ciencia occidental y ciencia económica.
- 1.1.5.- El desarrollo como crecimiento económico
- 1.1.6.- La visión marginalista: contestaciones desde la antropología

1.2.- Alternativas al desarrollo hegemónico y sus insuficiencias

- 1.2.1.- Las corrientes críticas de los años 60
- 1.2.2.- La “crisis” del desarrollo: los límites del crecimiento
- 1.2.3.- Globalización y desarrollo: *desarrollo glocal*
- 1.2.4.- Los “otros desarrollos”. El *postdesarrollo*
- 1.2.5.- “Confluencia” de paradigmas hegemónicos y alternativos

1.3.- Desarrollo e identidad social. El uso estratégico de la etnicidad

- 1.3.1.- Cultura y Desarrollo: algunas aproximaciones desde la antropología
- 1.3.2.- Desarrollo y uso estratégico de la etnicidad
- 1.3.3.- El *etnodesarrollo*
- 1.3.4.- Desarrollo e identidad social. La propuesta de la matriz identitaria
- 1.3.5. Consideraciones finales a este capítulo. El desarrollo como un escenario de coexistencia de lógicas

1.1.- La cultura en el desarrollo hegemónico. Práctica y discurso

1.1.1.- La aportación de la antropología al estudio del desarrollo

En términos generales, el tratamiento teórico de los aspectos culturales en el ámbito del desarrollo ha estado afectado habitualmente por una visión etnocéntrica y segmentadora. Pese a ser precisamente la Antropología una de las disciplinas desde la que más se ha luchado por evitar esta visión parcializada, aportando una perspectiva holística e integradora, la falta de discusión sobre los paradigmas centrales del desarrollo ha mermado una buena parte de su potencial crítico hasta fechas relativamente recientes. Esto se complementa con el hecho de que el trabajo de los antropólogos en este campo (y los análisis derivados de dicho trabajo), se ha visto afectado, hasta la década de los 80, por una cierta actitud colaboracionista con las instancias dominantes dedicadas al desarrollo.¹¹

No es por casualidad, como apunta Kottak (1995), que exista cierta sincronía histórica entre la proliferación de antropólogos vinculados de un modo práctico al desarrollo y el auge del proceso modernizador que se produce desde mediados del siglo XX. En este momento, la consideración de las culturas locales como restricciones a la “buena marcha” del desarrollo potenció la contratación de los primeros antropólogos especialistas en la materia, los cuales solían participar de forma suplementaria en proyectos y planes de desarrollo. Estos “especialistas de la cultura” centraban sus esfuerzos en calibrar los efectos (positivos y negativos) del desarrollo en entornos culturales considerados potencialmente “problemáticos”, considerándose “la cultura” como una restricción más al empuje modernizador y desarrollista de raigambre occidental. Pero el origen de esta carga problemática se situaba precisamente en las resistencias que el desarrollo suscitaba en los entornos en los que se aplicaba, ante grupos humanos específicos que se contraponían con su voluntad, sus acciones o su simple desinterés, a la marcha de un desarrollo propuesto con carácter “incuestionable, imparabile y universal” (Escobar, 1997).

¹¹ Una muestra de ello la encontramos en la ofensiva desarrollista y aculturadora llevada a cabo en los años sesenta en el propio territorio guatemalteco por la USAID (Agencia oficial de desarrollo estadounidense) con una participación de antropólogos documentada por Adams (1964). Ello demuestra el modo en que esta complicidad provocó no sólo efectos de dependencia pasiva en las comunidades, sino también de apropiación estratégica de los recursos y de enconamiento de las posiciones de resistencia.

En cualquier caso, hay que añadir que estas implicaciones directas o indirectas de la Antropología en el campo del desarrollo han sido paralelas a un proceso dirigido, en términos generales, hacia una triple vertiente:

- a) La extensión del campo de acción de la disciplina, en cuanto a la creciente relevancia de sus análisis, acciones y decisiones en el campo del desarrollo.
- b) Como consecuencia de lo anterior, se ha producido una progresiva especialización de la antropología en dicho campo.
- c) Finalmente, y sobre todo en los últimos años, puede hablarse de un afinamiento del potencial crítico de la disciplina antropológica respecto a la teoría y la práctica del desarrollo.

La creciente especialización en esta parcela ha llevado en algunos casos a justificar la diferenciación entre una *Antropología para el Desarrollo* (de orientación práctica, e incluida dentro de lo que se conoce como *Antropología Aplicada*¹²) y una *Antropología del Desarrollo*, consagrada a los aspectos estrictamente teóricos. Por nuestra parte, y con objeto de simplificación, hemos optado por integrar a ambas “antropologías” (antropología *del* y *para* el desarrollo) en una sola, definida de tal modo por su objeto específico (el desarrollo) y no tanto por su aplicabilidad práctica, inclinándonos por diferenciar, más que disciplinas distintas, acciones diferenciadas dentro de una misma disciplina. Es decir, preferimos hablar de una sola *Antropología del Desarrollo*, incluyendo en ésta tanto su aplicación teórica como práctica, ya que entendemos que la existencia de aplicaciones no justifica la existencia de una nueva disciplina, lo cual no implica dejar de constatar el avance de la antropología en el campo del desarrollo, no sólo

¹² Dedicada ésta, además del desarrollo, a otras múltiples parcelas de aplicación: educación, salud, urbanismo, empresa, etc. La producción bibliográfica elaborada al respecto es relativamente extensa, de la que destaca, por ejemplo: Van Willigen (1980). En Wulff y Fiske (1987) encontramos una recopilación de estudios de caso de antropología aplicada en distintos contextos culturales, como ejemplos exitosos de intervención profesional de los antropólogos prácticos. Para el caso guatemalteco, véase: Palenzuela y Jordi (1999), Carmack (1979) o Adams (1995).

en cuanto a una mayor especialización, sino en una mayor profundización en los análisis.¹³

Paralelamente a este proceso descrito por la propia disciplina, y con respecto a la participación en los proyectos de desarrollo, esta se ha ido ampliando desde realizar un papel consultivo o asesor (a través de diagnósticos previos, estudios de impacto, etc.) hasta cumplir en algunos casos una función ejecutora, cubriendo el resto de fases de dichos proyectos (planificación, diseño, coordinación y control, etc.). No obstante, pese a ser creciente esta presencia, estos últimos tipos de participación son aún excepcionales, ya que continúa siendo práctica habitual que el trabajo de los “antropólogos del desarrollo” se centre en la fase del diagnóstico previo o en la evaluación a posteriori de los proyectos o acciones. El resultado es el de encontrar muy a menudo a los habitualmente referidos “especialistas de la cultura” relegados a tareas accesorias o bien embarcados en la ingrata labor de *convencer* al resto de técnicos del desarrollo de la necesidad de su participación, en suma, “*tratando de sensibilizar a los planificadores sobre la importancia de la cultura*” (Kottak, 1999:104).

En cualquier caso, y pese a este rol secundario de los antropólogos en los procesos de desarrollo, sus contribuciones no deben dejar de ser evidenciadas, así como los argumentos que las dirigen. Así, debe resaltarse el hecho de haber contribuido a desvelar, de modo creciente a partir de los años 80, el carácter parcializador, externalizado o etnocéntrico contenido en los proyectos de desarrollo, denunciando la falta de participación de los “beneficiarios” de dichos proyectos en la expresión de sus necesidades (así como en la planificación, ejecución y control de su propio desarrollo), contribuyendo al rescate del llamado *conocimiento local* y contextualizando dicho conocimiento en un marco de relaciones supralocales. Por todo ello, aparte de las mencionadas colaboraciones directas o indirectas con la expansión desarrollista es importante señalar que también desde la Antropología se ha ejercido una destacable labor de denuncia del potencial arrasador del desarrollo en colectivos subalternos, que han

¹³ En esta línea se sitúa Escobar (1997), cuando propone una articulación entre teoría y *praxis* que supere el estéril y continuado debate que hace referencia a la subdivisión de las disciplinas por su orientación práctica, y que incorpore tanto el sentido crítico que se le atribuye a la “Antropología del Desarrollo” como la vocación práctica y comprometida que se le asigna a la “Antropología para el Desarrollo”.

sufrido y sufren las consecuencias negativas de éste. Algunos de los conceptos y nociones vertidos desde esta disciplina han sido usados para cuestionar las bases sobre la que se ha venido construyendo el desarrollo, proponiendo nuevas perspectivas de análisis encaminadas a visualizar las fisuras de lo que se ha venido en llamar el modelo de *desarrollo hegemónico* (del que presentaremos algunas de sus líneas generales a continuación) o a contrarrestar la poderosa influencia de éste en las producciones teóricas que lo legitiman.

1.1.2.- Desarrollo hegemónico: práctica y discurso

Es preciso concretar algunas líneas maestras de este desarrollo al que se refiere una producción científica que, como decimos, experimenta un auge relativamente reciente en el caso de la antropología. Para ello, conviene resaltar la diferenciación existente entre el desarrollo como práctica social del discurso establecido con base en el desarrollo. Ambas dimensiones se encuentran asociadas e interrelacionadas, por lo cual, si bien centraremos nuestra atención en las manifestaciones discursivas (especialmente en aquellas con repercusiones para la construcción de una teoría sobre el desarrollo que conecte con nuestros objetivos de investigación), no dejaremos de lado el análisis de la práctica del desarrollo en dicha construcción teórica.

De este modo, y con respecto a dicha aplicación práctica, suele fijarse la segunda mitad del siglo XX como un momento crítico en la expansión de un modelo de desarrollo que, por su grado de dominancia, es calificado como de “desarrollo hegemónico” (Esteva, 1999). En líneas generales, este surge tras la segunda Guerra Mundial, del proceso de consolidación de nuevos estados-nación y del fin del colonialismo, dentro del período denominado de “Guerra Fría”. En este momento, las dos grandes superpotencias (Estados Unidos y la extinta Unión Soviética) pretenden, dentro de sus estrategias de dominación, procurar un “desarrollo” tanto en áreas consideradas “desarrolladas” (pero afectadas por la reconstrucción post-bélica) como “subdesarrolladas”, extendiéndose en este último caso a otros ámbitos alejados de los lugares de reconstrucción, concretamente a las antiguas colonias de los países occidentales, lo cual configura, como apunta Shiva

(1998), una nueva forma sustitutiva del colonialismo. Además, dicho modelo de desarrollo hegemónico tiene su plasmación práctica en la adopción desde dichas potencias occidentales de un conjunto de medidas de control político y económico dirigidas a pretensiones de carácter globalizador, lo cual ha conducido en algunos casos a situar en este momento histórico el origen de lo que se ha venido en llamar una “globalización” del desarrollo.¹⁴ En este sentido, la dimensión *neocolonial* del desarrollo puede perfectamente incardinarse en el marco de aquella reconstrucción postbélica, para la que se requería el empleo de recursos (materias primas y energía, fundamentalmente) ubicados en los países que pasaron a conformar el llamado *Tercer Mundo* y para cuyos regímenes políticos, algunos recién instaurados, se abría una nueva vía de control a través de la mal llamada *Cooperación para el Desarrollo*.

Precisamente una de las características de este desarrollo hegemónico es la incorporación, desde un primer momento y frente a sus continuos fracasos, de una continua *promesa de llegada*, por su anunciada imparable extensión a una escala “global”. En este escenario se explica, como antes esbozamos, que la “cuestión” de la cultura nazca precisamente en un momento en el que se manifiestan las dificultades para hacer llegar este desarrollo a los últimos rincones del planeta. De este modo, las “peculiaridades culturales” servirán tanto para justificar la ausencia de desarrollo en lugares potencialmente “conflictivos” o “problemáticos”, como para responsabilizar a las poblaciones locales subalternizadas de su propio subdesarrollo. Unas poblaciones habitualmente cosificadas, bien en grupos supuestamente homogéneos: “campesinos”, “indígenas”, “mujeres”, o bien en grupos de simples “subdesarrollados”. En todos ellos se consideraba la carencia de una serie de instrumentos de conexión con el “verdadero” desarrollo, que les privaba del acceso a un modelo de vida situado apriorísticamente en un nivel superior.

¹⁴ Nos referimos concretamente a las ideas que, en esta línea, aporta el autor antes referido (Escobar, 1997). Nos sumamos a esta propuesta con las salvedades de no limitar el origen de la expansión desarrollista (ni globalizadora) exclusivamente a las fechas posteriores a la segunda Guerra Mundial y añadiendo a dicha expansión otros mecanismos de control económico y político, entre los que se cuentan una buena parte de las prácticas englobadas en la llamada *Ayuda Internacional* (volveremos sobre este aspecto en el capítulo siguiente). Por otro lado, es preciso advertir que la expansión de los procesos globalizatorios no debe equipararse con la propagación de las ideologías que lo legitiman, igualándose a menudo erróneamente *globalismo* y *globalización*, como apunta al respecto Moreno (1999).

Por otro lado, en cuanto a la ubicación del origen del discurso hegemónico sobre el desarrollo, existe cierta concordancia con el momento histórico que hemos resaltado como epicentro del que parte el modelo de desarrollo hegemónico: la segunda Guerra Mundial.¹⁵ En este sentido, las construcciones teóricas referidas al desarrollo, afectadas por el escenario geopolítico que se plantea en estos momentos, se circunscriben en su mayoría a dos corrientes ideológicas: la liberal-burguesa y la socialista-marxista. Estas, bajo el sustento de los sistemas políticos que las albergan, entran en confrontación, aunque, como veremos, ninguna de las dos cuestiona las bases fundamentales sobre las que se construye el concepto de desarrollo. De este modo, ambas ideologías impregnan a partir de ese momento, y aún hasta nuestros días, una buena parte de la producción científica realizada al respecto, acentuando esa falta de cuestionamiento de los pilares básicos que lo sostienen.¹⁶

Así, el desarrollo pasará a identificarse con un proceso de expansión capitalista o, en su caso, socialista, conllevando la asunción de una serie de ideas referidas al progreso y a la modernización de las sociedades humanas. Desde la óptica marxista, el proceso de cambio social que implica el desarrollo es interpretado como la concreción de la sucesión histórica de los distintos modos de producción. Una interpretación que lleva, en sus versiones más mecanicistas, a clasificar a las distintas sociedades según su grado de incorporación a la senda de un desarrollo que resulta dividido en estadios evolutivos prefijados, como veremos a continuación.¹⁷ Sin embargo, esta confluencia con explicaciones afines a un evolucionismo unilineal se manifiesta tanto en la corriente neoliberal como en la marxista, aunque es desde este último modelo explicativo desde donde se comienzan a discutir de forma frontal los efectos alienadores del sistema de libre competencia.

1.1.3.- La huella del evolucionismo

¹⁵ Esteva (1999), como otros autores, precisa aún más esta fecha y sitúa el momento fundacional del discurso hegemónico del desarrollo en otro “discurso”: el de la toma de posesión del presidente H.S. Truman el 20 de enero de 1949, que proclamaba a los EEUU como protagonistas en la nueva “era del desarrollo”.

¹⁶ Véase al respecto: Moreno (1999).

¹⁷ Este *motor* es denominado por Moser a mediados del s. XIX con el término *Entwicklung*, es decir, como un proceso de cambio social que sigue un esquema “natural”.

Una de las premisas básicas sobre las que se construye el desarrollo proviene de su asociación al proceso según el cual crecen, maduran o evolucionan los seres vivos. En las teorías sobre la evolución de las especies planteadas a principios del s. XIX, este proceso se entiende como un camino orientado a formas cada vez más complejas y preparadas para adaptarse al medio, de manera que, en base a esta diversidad de formas, puedan diferenciarse los estadios evolutivos seguidos por los seres vivos. Con la traslación automática desde una dinámica de cambio biológico a una dinámica de cambio socio-cultural, el desarrollo surge como algo positivo en sí mismo, dirigido a una orientación deseable, y de ahí su plena justificación como *motor* del cambio social.

Por tanto, para desgranar el sentido de las concepciones dominantes del desarrollo, conviene apreciar el profundo impacto que en éstas han tenido las teorías evolucionistas, fundamentalmente a través de la construcción de la idea de la lucha de individuos o colectivos (clases sociales) como mecanismo impulsor de dicho desarrollo. Este es así entendido en términos de mejora, de avance o de adaptación, quedando ligado a un orden natural en el que impera la ley del más fuerte, expresada en términos económicos y políticos en la “libre competencia” entre individuos (versión liberal) o en la “lucha de clases” (versión marxista). Como sugiere Moreno (1997), en ambos casos se plantean una serie de mecanismos concretos para la difusión del desarrollo en la sociedad. Para el primer caso (tendencia liberal-burguesa), el desarrollo llegará a la población a través de la liberalización de los mercados y la libre competencia partiendo del *individuo* el motor del cambio social; en el segundo caso (tendencia marxista), dicho motor se sitúa en la *clase*

social, siendo las fuerzas redistributivas del estado las garantes de la equidad y solidaridad en el desarrollo para cada uno de los ciudadanos.¹⁸

Estas interpretaciones llevan a asumir que el desarrollo describe una única línea evolutiva, dirigida hacia un progreso generalizado de la raza humana, que se encamina hacia un futuro valorado mucho mejor que el pasado. En este sentido, no se trata solamente de comprobar la aplicación de las teorías de la *selección natural* de las especies animales y vegetales a la concepción del desarrollo en las ciencias sociales, sino de constatar el impacto que toda una línea de pensamiento asociada al evolucionismo ha causado y sigue causando en la manera de pensar y concebir el desarrollo. La asimilación que se produce entre desarrollo y evolucionismo unilineal, a pesar de su apariencia desfasada, mantiene aún una importante resonancia en la actualidad, pero ésta no es fruto de la casualidad, sino que se encuentra íntimamente asociada a una serie de implicaciones políticas, económicas y sociales que es preciso resaltar.

Así, una de las objeciones que se plantea a esta visión del desarrollo hegemónico que se consolida tras la segunda Guerra Mundial viene de su carácter netamente etnocéntrico: el desarrollo surge de Occidente con pretensiones de validez universal, ya que su objeto es la especie humana sin distinción de etnias, pueblos o naciones. Se piensa que el mundo, considerado como un todo, avanza en un único sentido, pero en la práctica este carácter totalizante contrasta con los procesos evolutivos multidireccionales que se producen en diferentes sociedades. Desde la primera antropología se “descubren” modos de vida diferentes al occidental y tendencias evolutivas no encuadradas dentro un esquema evolutivo prefijado, con lo cual se evidencia la inoperancia del paradigma evolucionista-

¹⁸ Algunos autores, afines a esta tradición marxista, afirman que el desarrollo hegemónico no es otra cosa que “una fase más” de la expansión capitalista. En este sentido, si bien convenimos en la necesidad de aplicar para este caso algunas de las aportaciones del materialismo histórico, creemos necesario albergar algunas precauciones al respecto, como la de no limitar el análisis del proceso histórico en el que germina este desarrollo a la dimensión material, o la de evitar caer en el repetido error de obviar el carácter multidireccional de los procesos evolutivos. De este modo, subrayar sin más la continuidad de un proceso histórico (la expansión capitalista) puede suponer soslayar el giro que se produce en el protagonismo del control de los medios de producción, como veremos, mediante la creciente pérdida de poder de los estados y la consiguiente desterritorialización del capital, que alteran el sentido de aquella expansión. Por otro lado, la recuperación del “Marx tardío”, que realizan Rosa Luxemburgo (1979) y otros, desmiente las tajantes atribuciones de evolucionismo unilineal atribuidas a la corriente marxista-estalinista. A esto se añade que, como refiere Alcina (1999), la idea de un evolucionismo multilineal ya estaba presente en las tesis de Marx, así como en los primeros adaptadores del marxismo a la antropología económica, como V.Gordon Childe o

organicista. Como afirma Maurice Godelier, “*no existe evolución ‘en general’, ni una verdadera ‘evolución general’ de la humanidad. La humanidad no es un sujeto, como no lo son las sociedades o sus respectivas historias. La Historia propiamente dicha no es la evolución de un solo germen, ni de un solo organismo*” (Godelier,1981:60).

Por otro lado, las sociedades menos “desarrolladas” se encuentran, siguiendo el referido paradigma, en un estadio evolutivo inferior y su incorporación deficiente a la senda del desarrollo se basa en su “atraso”. La existencia de este “atraso” es objeto de explicaciones de diversos órdenes, ya sea por causas materiales (insuficiencia de “recursos” o de tecnología, entendidos ambos en términos etnocéntricos y sobresimplificados) o por causas pseudo-culturales de dudosa raíz psicológica, a través, por ejemplo, de la existencia de una llamada “cultura de la pobreza” aplicada a colectivos diversos.¹⁹ La incorporación a estas interpretaciones de un axioma de incuestionabilidad supone considerar el subdesarrollo como producto de la insuficiente aplicación del desarrollo, es decir, por el aislamiento, la resistencia o la carencia de contactos directos con el proceso desarrollista.

Así, el “subdesarrollo” se propone como una etapa previa del desarrollo, y no como su consecuencia o reverso. La calificación de áreas, territorios, países o regiones como *subdesarrollados* se basa en aplicar a estos el ideal desarrollista, homogeneizándose así cualquier diferencia que no sea la proveniente de dicha calificación. Esta, además resulta establecida en torno a un símil organicista que *naturaliza* las diferencias entre *lo desarrollado* y *lo subdesarrollado*.

Pero cuando esta delimitación entre entornos societarios distintos según su grado de desarrollo se aplica a escala de estados-nación, supone ya en este primer momento la

Leslie A. White, aunque no fuera hasta las aportaciones de Julian Steward cuando estas se hacen visibles de un modo evidente.

¹⁹ En el apartado 1.3.1 realizamos una revisión de esta aportación culturalista.

aparición de un *Tercer Mundo*²⁰. Una aparición asociada, no de modo fortuito, al comienzo de las primeras acciones de cooperación, basadas en un paternalismo que subraya la diferencia a través de la “ayuda” o la “caridad”. Acciones que, frecuentemente, encubren móviles de intervencionismo imperialista, como ya señalamos con respecto a las conexiones directas entre reconstrucción postbélica y cooperación. De este modo, el desarrollismo surge como proceso impulsado desde los dos “primeros mundos” (sobre todo desde el “primero”, y dentro de este, desde los Estados Unidos de América) hacia un “tercero” menos desarrollado, evolutivamente inferior. En este sentido, al igual que ocurrió con el periodo colonial, las argumentaciones y apoyos en una moral y un *ethos* civilizador (sucesor del “espíritu conquistador”) también están presentes en el discurso del periodo desarrollista. De esta manera, una serie de normas de pensamiento y acción asocian el desarrollo con otros procesos paralelos, como el de la modernización, al cual haremos breve referencia a continuación, por sus implicaciones en la configuración de los llamados *estudios de comunidad*, cuyos ecos en las producciones de la Antropología del Desarrollo llegan hasta el presente.

1.1.4.- La modernización como meta. Ciencia occidental y ciencia económica

Paralelamente a su fuerte raíz evolucionista, la construcción del concepto de desarrollo se ha nutrido, en sus basamentos teóricos, de un conjunto significativo de ideas y referentes asociados a la llamada *Teoría de la Modernización*. En dicha teoría se alude, en general, a una concepción de “lo moderno” usada como ideal de presente y, al mismo tiempo, apoyada en una reconstrucción del pasado propuesta con carácter definitivo y esencial,

²⁰ Aunque esta expresión, como se sabe, proviene del publicista francés Andrés Sauvy, (quien lo usó por primera vez en 1952, aludiendo al “tercer estado” francés previo a la Revolución de 1789), su adopción dentro del vocabulario propio del desarrollo tiene los mismos sesgos que la separación entre países desarrollados y subdesarrollados: una pretendida homogeneización de la diversidad de países y culturas agrupados de esta forma, así como un confinamiento del problema en un *tercer mundo* que queda así fuera de la confrontación ideológica-política por no pertenecer a ninguno de los dos bloques hegemónicos. Décadas más tarde, la caída del muro que separaba a ambos regímenes puso aún más de manifiesto este confinamiento porque, a pesar de no existir ya los dos “primeros mundos”, se siguió aludiendo a un tercero *retrasado* en la carrera desarrollista. Por una vez, esta división mostraba parte de la realidad: al no existir ya un “segundo mundo”, se subrayaba la brecha que separaba al primero del tercero.

pese a que es realizada en distintas sociedades y en diferentes momentos del tiempo.²¹ Por ello, no extraña que los teóricos de la modernización ubiquen como referente a su propio marco histórico-societario, es decir, a lo que entienden como su propia sociedad y su propio presente. Como refieren Comas y Contreras: “...ni ‘lo tradicional’, ni ‘lo urbano’, ni ‘lo moderno’, son términos absolutos, o con un contenido mínimamente preciso, sino que dependen de aquello que se tome como referente. Y si analizamos el uso que se les ha atribuido, convendremos que el referente que los distintos investigadores utilizan en última instancia es el de su propia sociedad y el de su propio presente.”²²

Siendo el origen del término “moderno” tan impreciso como el de “desarrollo”, nos interesa aquí fijar su uso dentro de un contexto sociohistórico concreto.²³ Así, en el contexto de la posguerra europea, la Teoría de la Modernización propone una imagen reinventada de *lo moderno* como germen del desarrollo, que pretende aplicarse a cualquier entorno sociocultural partiendo del pensamiento racionalista occidental. Con la huella del evolucionismo y la modernidad como meta, la evolución de las sociedades humanas se entiende como un tránsito de lo “arcaico” a lo “moderno”, de la “comunidad” a la “sociedad”. De este modo, tal y como señalan algunos autores, la Teoría de la Modernización invierte los planteamientos weberianos que sitúan el centro del problema en el paso de la “comunidad” (*Gemeinschaft*) a la “sociedad” (*Gesellschaft*)²⁴, hasta el punto que, como afirma Eric Wolf: “*el polo negativo de la polaridad se situó en la*

²¹ El hecho de que este *presente* se considere “superador” de un *pasado* (definido a partir de una reconstrucción intencionada) es lo que lleva a asociar a estas ideas con las tesis evolucionistas. Por otra parte, es preciso añadir que algunos autores encuentran usos del concepto modernidad anteriores y posteriores al renacimiento. Así, Habermas (1998) constata que “*el término ‘moderno’ aparecía y reaparecía exactamente en aquellos períodos en Europa en los que se formaba la conciencia de una nueva época por medio de una relación renovada con los antiguos, así como siempre que se consideraba a la Antigüedad como un modelo a recuperar a través de alguna forma de imitación*” (1998:88).

²² Comas y Contreras (1990).

²³ J. Habermas se basa en las investigaciones de H. R. Jauss para precisar el origen de su uso en la civilización romana, de manera que “en su forma latina *modernus* se empleó por primera vez a finales del siglo V para distinguir el presente, que se había convertido oficialmente en cristiano, del pasado romano y pagano” (1998:87). Con respecto al concepto de desarrollo, Nisbet (1996) ya advierte su uso por los clásicos de la antigua Grecia. En nuestra opinión, más allá de centrarse en perfilar sus difusos orígenes, parece ineludible resaltar las evidentes conexiones que tanto el desarrollo como la modernidad mantienen con la construcción del *ethos* civilizatorio occidental. En este sentido sí conviene subrayar los ecos que tanto desde los clásicos griegos como desde el pensamiento ilustrado europeo del siglo XVIII llegan hasta la idea de modernidad que forma parte del desarrollo tal y como se concibe en la actualidad.

²⁴ Expresiones ambas tomadas por Weber de F. Tönnies. Para un desarrollo de esta cuestión puede verse, por ejemplo: Diamond y Belasco (1982).

'sociedad tradicional', de cambio lento, inflexible y carente de impulso psíquico hacia el logro racional y secular' (Wolf,1994:26).

De este modo, los teóricos de esta corriente que desemboca en el funcionalismo se apoyan en una vaga reconstrucción de “lo moderno” para justificar el giro interpretativo de las teorías weberianas, y a la vez proporcionar un soporte teórico e ideológico a las acciones desarrollistas emprendidas en el “Tercer Mundo”.²⁵ En definitiva, el desarrollo hegemónico surge con pretensiones totalizadoras, pero su aplicación excluyente y sus presupuestos etnocéntricos aceleran su contradicción: más que una mejora de la condición humana a escala planetaria, el proceso desarrollista-modernizador se basa en una modernización pensada *desde y para* Occidente, y además conectada con intereses concretos de colectivos privilegiados dentro de Occidente. Lo “moderno” hace continua referencia a un pasado que es mejorado por el presente, pero negando todo aquellos “pasados” que no sean los de la interpretación hegemónica. Es decir, dejando al margen la historia de otros pueblos, considerados *subdesarrollados* (y más aún la historia construida por ellos), pueblos en los cuales se iguala *carencia de desarrollo con tradición*.

Dentro de esta lógica, “lo tradicional”, sinónimo de “atrasado”, desaparece ante el avance del proceso modernizador. Se trata este de un razonamiento que pretende cargarse de fuerza cuando se atribuye a espacios geográficos determinados, como es el caso de las comunidades rurales: *“A menudo el mundo rural es visto como un universo constituido por unidades poblacionales aisladas culturalmente que, a medida que se modernizan, van perdiendo sus valores autóctonos y su propia identidad local. (...) De esta manera, la comunidad rural se convierte en la unidad de análisis ideal para este enfoque general, especialmente si se trata de comunidades de montaña, ya que, en este caso, el atributo de aislamiento cultural posee una coartada geográfica”* (Comas y Contreras, op. cit., p.15).

²⁵ El resultado es una manipulación y superficialización de los referentes de lo tradicional y lo moderno, en aras del control geopolítico. Siguiendo al propio Wolf: *“La teoría de la modernización excluyó toda comprensión de ese mundo (el “Tercer Mundo”) que no estuviera sobrecargada; empleó la palabra moderno pero con ella significó los Estados Unidos, o más bien unos Estados Unidos seculares que fueran ideales en cuanto a democracia, pluralismo y racionalidad. Por tradicional significó todos aquellos países que debían adoptar ese ideal para poder aspirar a la ayuda”* (ib., p.27).

En esta línea, los llamados *estudios de comunidad* (traducidos, muchos de ellos, en estudios de impacto del desarrollo hegemónico en las comunidades consideradas “rurales”), son un ejemplo de interpretación de los fenómenos culturales al margen del contexto político y social en el que se insertan, llegando en la mayoría de los casos a ser perfectamente funcionales con un modo de desarrollo del que se obviaban sus efectos estructurales a una escala más amplia. Así, consideradas de un modo aislado o conectadas orgánicamente con su entorno, las comunidades focalizaron durante un buen tiempo los análisis del desarrollo desde la antropología y fueron un vivo ejemplo de aplicación de la teoría de la modernización.

La amplia colección de estudios de comunidad realizados en territorio guatemalteco refleja fielmente estas connotaciones, de tal manera que la mirada se centraba en lo que se concebía como “lo cercano”, a lo que se le aplicaban las influencias del entorno provenientes de un marco de flujos orgánicos, pero que podían quedar reducidos a estereotipos o a vagas indeterminaciones. Esto llevaba a hablar de “lógicas económicas locales” convertidas en una mimetización de los constructos político-ideológicos de Occidente. Tal es el caso, por ejemplo, del llamado *capitalismo del centavo*, descubierto por Sol Tax en una población ribereña del lago Atitlán (Panajachel), en forma de comportamientos que resultan limitados y artificiosos, ya que aparecen reproducidos a partir de expectativas teóricas prediseñadas por el investigador. El único esfuerzo de contextualización se reduce a las conexiones orgánicas que “la célula” mantiene con el “organismo”, pero dicho esfuerzo se pospone al conocimiento de este último en su integridad, como refiere el propio autor: “*He estudiado una célula en un organismo, lo cual constituye un ejemplo de muchas células en compleja interrelación, de modo que los estudios del conjunto más amplio son imprescindibles para planificar la solución*” (Tax, 1964, 22).

Es preciso permanecer vigilantes ante el error que supone asociar de modo exclusivo algunas de estas perspectivas particularistas o localistas a una determinada época, tradición o línea de pensamiento ya abandonada, desdeñando el modo en el que sobreviven en la actualidad en los estudios de colectivos y comunidades diversas, bajo

variadas mezclas de funcionalismo y evolucionismo.²⁶ De este modo, como parte del discurso hegemónico del desarrollo, la comunidad subsiste hasta la actualidad como *locus* ideal de aplicación de un desarrollo parcializado, y a la que, no pocas veces, se responsabiliza de su “conexión” o “desconexión” con el proceso desarrollista, obviando la segregación que este proceso ha generado en la consecución de su propio bienestar.

Por otro lado, respecto a las influencias biologicistas en esta concepción hegemónica, el organicismo en las conexiones establecidas entre las sociedades locales debe ser puesto en entredicho. Utilizando un juego de palabras, son otras conexiones y desconexiones las que es preciso sacar a la luz, como las que las propias interpretaciones teóricas funcionalistas tenían y tienen con las posiciones de poder hegemónicas, o la desconexión que las explicaciones marxistas presentan respecto de otras dimensiones del poder. De esta manera, el funcionalismo es insuficiente como interpretación de la realidad, pero se muestra perfectamente *funcional* con las posiciones desarrollistas hegemónicas, mientras el marxismo, centrado en visualizar la carga conflictual de la lucha de clases, obviaba otros modos de exclusión generados históricamente, de manera que termina sin cuestionarlos.²⁷ Es por esto que, con miras a resaltar un consenso que sobrepasa no sólo distintas líneas teóricas, sino diferentes demarcaciones temporales (por mantenerse intacto en algunos de sus paradigmas, hasta la actualidad) se hace preciso desvelar cuáles son los principales argumentos teóricos sobre los que descansan estas posiciones desarrollistas hegemónicas, y sus interpretaciones desde las ciencias occidentales, en las que el concepto de comunidad (cuyo supuesto carácter local parece ser especialidad del antropólogo) es uno más de los instrumentos teóricos de los que se sirve.

Recuperamos para este menester un fragmento de la obra del mencionado autor (Sol Tax), en el que este ofrece su particular visión sobre el papel de la antropología. Dentro de esta especialización en el estudio del *órgano* por encima del *cuerpo social*, la limitación de su disciplina a “lo local” limita sus posibilidades de análisis sobre ese “complejo organismo”. Se otorgan por ello estas posibilidades a otras disciplinas que,

²⁶ Para este último caso, los problemas asociados al tratamiento de la comunidad en el ámbito del desarrollo son un expresivo ejemplo. Como refieren Gimeno y Monreal (2000) la concepción de la comunidad como un ente natural, pasivo, ahistórico y homogéneo es, en parte, producto de la aplicación de las tesis funcionalistas y en parte heredera de una tradición marxista preocupada más por la articulación entre diferentes modos de producción que por el origen histórico de las comunidades anteriores al capitalismo.

como la economía, disponen de un instrumental suficiente, de tal modo que “(un economista) *no hubiese invertido varios años en una comunidad de 800 habitantes, que carece de registros de precios y cosas semejantes. Panajachel es lugar para las habilidades de un antropólogo, por ejemplo, no de un economista. Y, visto desde el ángulo contrario, un antropólogo no está entrenado para enfrentarse a los problemas de una nación en la comunidad mundial*” (:23).

¿Cuáles son aquellas “habilidades” específicas que caracterizan a los antropólogos?, ¿se encuentran éstos confinados a estudiar el papel de la cultura en el desarrollo como algo accesorio a éste? o dicho de otro modo, ¿dispone realmente la antropología de una metodología *impropia* para el estudio de los problemas económicos referidos al desarrollo en los que se vincula lo *micro* con lo *macro*, lo *local* con lo *global*? Las respuestas a estos interrogantes nos conducen a otros terrenos, como el de la propia evolución de las ciencias sociales y, dentro de éste, al de los repartos metodológicos (de conocimiento, y también de poder) entre distintas disciplinas dentro de tales ciencias. Aunque no es nuestro fin desarrollar con profusión estos aspectos, sí conviene trazar algunos líneas generales con respecto a la relación ciencia-desarrollo, que sintetizamos en los siguientes puntos:

1.- Afectada por el pensamiento ilustrado del siglo XVIII, la **ciencia occidental** surge de la equiparación de *racionalización*, entre otros vectores, con *institucionalización* y *especialización*.²⁸ Así, la separación como campos autónomos de distintas parcelas de la realidad social, como la propia ciencia, la moral o el arte, convertidas en instituciones autónomas, es uno de los resultados de este proceso de racionalización. A esto se suma una ponderación progresiva de la ciencia (y de sus gestores), quedando así legitimada como productora de

²⁷ Para el caso guatemalteco, véase: Martínez Peláez (1994).

²⁸ Esta equiparación no es fortuita, ya que se sitúa en la base del desarrollo capitalista. Las correlaciones entre capitalismo y racionalización ya fueron enunciadas por Max Weber hace medio siglo: “*lo que en última instancia creó el capitalismo es la empresa racional duradera, la contabilidad racional, el derecho racional, pero tampoco ellos exclusivamente; tuvo que añadirse a todo esto la mentalidad racional, la racionalización de la conducción de la vida, el ethos económico racional*” (Weber, 1998, p.323. Resaltado en el original). Este *ethos* racionalista, que procede del pensamiento ilustrado (francés y alemán, fundamentalmente) se presenta como el único posible (a pesar de tratarse de un modo concreto de racionalidad), para lo cual se basa en una serie de caracteres distintivos, entre los que destacan la instauración de una metodología mecanicista y experimental como base del conocimiento.

conocimiento y al mismo tiempo sacralizada como “portadora de verdad”, por encima de otras fuentes y explicaciones.

2.- Como producto de la racionalización progresiva de la conducta, sinónimo de progreso, la evolución de la ciencia se concibe también en términos de mejora creciente, por lo que describe un camino paralelo al desarrollo. En este sentido la ciencia y la técnica no sólo legitiman al desarrollo, sino que *son desarrollo*. Presentado de esta manera, el **avance científico** es bueno en sí mismo, pues es producto del crecimiento ascendente del ingenio y la creatividad humanas, ignorándose (no ya sólo las producciones de conocimiento consideradas “no científicas”), sino la multiplicidad de usos y apropiaciones de la ciencia. Se trata de un intento de presentar a dicha ciencia de un modo uniforme y despolitizado, lo que, no obstante, presenta una fuerte carga política, caracterizada por unas claras pretensiones de autolegitimación. Se pasa por alto que lo que se entiende como tal avance o “progreso científico” está en realidad asociado a la hegemonía de una serie de paradigmas y de técnicas sobre otros, y al modo en que prosperan las llamadas “revoluciones científicas”, no precisamente orientado teleológicamente.²⁹ Las sucesivas *crisis* de paradigmas científicos ofrecen cierta medida del “avance” de una ciencia, pero este avance está afectado, entre otros aspectos, por luchas interdisciplinarias, inyecciones-privaciones de recursos, ciclos estéticos y de consumo, por lo que no pueden entenderse de forma descontextualizada. Es decir, es preciso advertir las implicaciones económicas, sociales, políticas y culturales de carácter coyuntural o estructural que la ciencia mantiene con el entorno donde se desarrolla. En este sentido, la falta de atención a otras fuentes de conocimiento no institucionalizadas ni academizadas, productoras

²⁹ Como argumenta Khun (1975), el camino descrito por las revoluciones científicas está afectado por otros campos de fuerza, cuya resultante no tiene por qué ser necesariamente un progreso ascendente. Otro autores han denunciado las conexiones entre la ciencia y los intereses a los que sirve, bastante alejados de la generalidad de la “especie humana”, de manera que, como refiere Chomsky (1975) esto forma parte de un proceso por el cual los “*representantes de la inteligencia legitiman, con el aura de la ciencia, el control autoritario de la riqueza y las instituciones*” (en: Oltmans, 1975:331). V. Shiva, por su parte, completa este razonamiento al afirmar que “opera una triple exclusión de las otras tradiciones de conocimiento: *ontológica*, porque hay ciertas propiedades que sencillamente no son tenidas en cuenta; *epistemológica*, porque hay formas de percibir y conocer que no son reconocidas, y *sociológica*, porque a los no especialistas y no expertos se les priva del derecho a tener acceso al conocimiento y juzgar las afirmaciones que se hacen invocándolo” (Shiva, 1998, p.66. *Cursivas en el original*).

de lo que se conoce como “conocimiento local”, sigue siendo una asignatura pendiente de la ciencia hegemónica occidental.³⁰

3.- De resultados de todo lo anterior, la técnica y la ciencia (no cualquiera, sino las de origen occidental) se presentan con recurrencia de forma sustitutiva frente a la religión, por lo que se proponen progresivamente como los auténticos catalizadores del cambio social y del desarrollo. Pero, dentro de la ciencia occidental, es la **ciencia económica** que surge a finales del siglo XVIII, la que se erige hasta nuestros días, en sus corrientes dominantes, como portadora de la verdad sobre el desarrollo. La economía sigue una senda concreta, basada en la aplicación de principios mecanicistas en la interpretación de los hechos económicos, entre los que se encuentra un desarrollo naturalizado, puesto que a su interpretación, y ya desde un principio, se aplican las mismas leyes que a los procesos naturales.³¹

4.- Heredera de esta senda interpretativa y ubicada en el camino de los “avances científicos” surge la **corriente marginalista** de la economía, que extiende su interpretación dominante sobre el desarrollo hasta nuestros días. Bajo la contemplación del mundo desde modelos econométricos diseñados, no para explicar la realidad, sino para representar una parte interesada de ella, esta corriente dominante de la economía en la actualidad (de la cual se nutre la

³⁰ El estudio de la relación entre conocimiento y lugar, así como de otras formas prácticas de conocimiento ha sido abordado desde diferentes perspectivas, dando lugar a una reciente producción científica asociada a las discusiones sobre globalización. En Escobar (1999) se realiza una interesante revisión de aportaciones a este respecto.

³¹ Como sugiere K. Polanyi en *La gran transformación* (1989), la economía como ciencia, fundamentalmente a partir de Thomas R. Malthus y David Ricardo, queda afectada por una aproximación entre las ciencias naturales y las ciencias sociales que cumplió un papel justificador de las acciones del primer *capitalismo salvaje*. K. Polanyi sugiere este acercamiento entre ciencias sociales y naturales como producto de la necesidad de explicar con urgencia fenómenos como la pauperización de la Inglaterra del siglo XIX. En contra de lo que se suele afirmar comúnmente, este surgimiento de la “economía naturalizada” no se centra en la tradición fisiocrática, sino en una serie de ideas surgidas poco tiempo después de las de Adam Smith, y que apuntan a la aplicación directa del naturalismo a los hechos económicos; concretamente, en los efectos perversos de las “leyes de los pobres”. En este caso, el fracaso de las leyes paternalistas de Speenhamland (o “sistemas de socorros”, promulgadas en 1795) servía a la vez para borrar todo apoyo social incondicionado a las clases más desfavorecidas y para sustentar las tesis “naturalistas” que referían al ultraliberalismo económico: al “pobre” no se le salva apoyándole con dádivas, sino abandonándolo a su suerte, es decir, confiando en el estímulo implacable del hambre y en los esfuerzos superadores que la competitividad, apoyada en la escasez, desencadenaba.

mayoría de la tecnocracia del desarrollo) se apoya en una representación del desarrollo modelizada a través de variables como la producción, la renta, el consumo o la inversión, relacionadas de forma mecanicista y conceptuadas como elementos “centrales” del comportamiento económico humano, ya sea este considerado de forma agregada o individual. De este modo, se construye una corriente interpretativa del desarrollo que encuentra en la aportación de W.W. Rostow uno de sus referentes fundamentales, al que dedicamos algunas breves notas en el siguiente apartado.

1.1.5.- El desarrollo como crecimiento económico

En su obra *Las etapas del crecimiento económico*³² de 1952, el historiador y economista norteamericano Walter Whitman Rostow realiza una clasificación de las distintas sociedades atendiendo a su posición dentro de una senda de crecimiento económico. Estas divisiones societarias son las siguientes: “*sociedad tradicional, condiciones previas para el despegue, despegue (take-off), camino hacia la madurez y era del alto consumo en masa*”³³, pensadas para su adaptación a estados-nación más que a “sociedades” en su estricto sentido.

Siguiendo el anterior esquema, y dentro de una enorme simplificación de los recorridos históricos, mientras países como EEUU o Francia tuvieron su fase de “despegue” a mediados del siglo XIX, en otros casos como la India o China esta etapa no les llegaría hasta un siglo más tarde. Así, la consideración de grupos societarios homogéneos (en la que se obvia la desarticulación económica que se produce al interior de estos, tanto en los que se consideran “desarrollados”³⁴ como en los que no) se suma a la negación de la evidencia histórica por la cual los países desarrollados nunca estuvieron afectados por un capital transnacional especulativo y desarticulador como el que afecta actualmente a los países “subdesarrollados”.

³² Edición en castellano: Rostow (1965).

³³ Véase: Tamames (op. cit.,:42).

El último eslabón de esta cadena pseudohistórica tiene como referente el modelo ideal representado por la economía estadounidense, aunque su etapa de “despegue” le llegara, según Rostow, medio siglo más tarde que a Gran Bretaña. Dentro de esta concepción teleológica de la historia, la llegada a la última de las fases significaría una especie de estancamiento histórico, en la línea del *estado estacionario* al que refería John Stuart Mill.³⁵

Como corolario de lo anterior, parece lógico pensar que la visión rostowiana del cambio socioeconómico potencie la adopción de métodos drásticos que aceleren el proceso: si los países subdesarrollados tienen que cubrir todo ese recorrido evolutivo para alcanzar el desarrollo, lo más lógico es que procuren saltarse, si es posible, algunas de sus fases. Tal y como expresa Bonfil Batalla, para el caso del “subdesarrollo” de México, *“se aceptan los parámetros de los países avanzados de Occidente como los únicos y verdaderos parámetros del desarrollo. La consecuencia inmediata e inevitable es aceptar que México es un país subdesarrollado, asumir el subdesarrollo con todas sus consecuencias y pretender lanzar al país a una loca carrera por ‘quemar etapas’ ”* (1996:98).

Pero este resumen esquematizado de la aportación de Rostow sería desdeñable si no fuera porque buena parte de los sesgos que contiene (a algunos de los cuales ya hemos hecho breve referencia: evolucionismo unilineal, ahistoricismo, mecanicismo, sobredimensión del saber y la técnica occidentales) permanecen aún en la actualidad como parte

³⁴ Desde la tradición económica marxista, por ejemplo, se ilustran las contradicciones observadas en el seno de los países desarrollados, generándose en su interior, por ejemplo, las llamadas “sociedades opulentas” (Galbraith, 1972a).

³⁵ Aunque existe un abanico muy amplio de posturas en torno al protagonismo del crecimiento económico como germen del desarrollo, normalmente se suele hacer mención de las teorías más enquistadas como la de W.W. Rostow. En Tamames (1995) encontramos una aproximación a este amplio espectro de posicionamientos respecto a la oportunidad de colocar límites al crecimiento económico, desde los partidarios de un “crecimiento cero” (como Meadows o Forrester, con los antecedentes de Erlich o Commoner) hasta los que abogan por un crecimiento económico ilimitado. Dentro de estos últimos, además del propio Rostow, existen otras posiciones (como las de Kahn o Wiener) que abogan por un crecimiento exponencial, acumulativo e ilimitado a escala mundial, de modo que éste se trataría de una especie de camino ascendente sin fin.

constituyente del discurso hegemónico del desarrollo, que mantiene intactos algunos de los planteamientos promulgados dos siglos atrás por los filósofos ilustrados.³⁶

Es decir, de la misma manera que el orden político, económico y moral “ascendente” propugnado por los clásicos ilustrados era el reflejo del orden político, económico y moral de la sociedad burguesa (que sería más tarde denunciado por Hegel y Marx), el esquema de crecimiento por etapas de Rostow apunta hacia la sociedad capitalista occidental “desarrollada”. Tal esquema supone, en este sentido, una vuelta a las teorías ilustradas de la modernización³⁷, pero a la que se añaden las teorías evolucionistas previas a Darwin³⁸, es decir, aquellas que aún no advirtieron la selección natural de las especies como *motor* de la evolución, reduciéndose a meras luchas de competencia (que es lo que se califica como “motor natural”) y no a avances como producto de la innovación.³⁹

El planteamiento rostowiano ofrece una visión del desarrollo basada exclusivamente en aspectos limitados de lo económico. Para ello, presenta un discurso que pretende desprenderse de los valores que lo sustentan, presentando al desarrollo como una realidad aparte que sigue su propio curso, ajena a la voluntad humana. Bajo este prisma positivista, se explica este aparente “descontrol” del proceso evolutivo que describe Rostow para la última fase, ya que dicho proceso se encuentra abandonado al *laissez faire* del libre mercado. Como veremos en el próximo apartado, esto conlleva una construcción tecnicista y asocializada de lo económico y una presuposición de preponderancia del paradigma de la escasez, puntos básicos de la interpretación marginalista del desarrollo.

Además, el esquema teórico que postula “desarrollo igual a crecimiento” fracasa por su implantación desigual, por lo que, dentro de la urgencia por resolver los conflictos internos que el desarrollo capitalista ocasiona incluso dentro de las sociedades

³⁶ Una prueba de la extensión que tiene este discurso que asimila crecimiento económico con desarrollo está en su asunción por buena parte de los economistas “de izquierda”, sobre todo en los años 50 y 60, entre ellos uno de los más influyentes, citado por Esteva (1999): Paul Baran, que igualaba desarrollo con crecimiento económico y éste con la producción per cápita.

³⁷ Así, las etapas del crecimiento de Rostow conectan directamente con el pensamiento ilustrado, encontrando su parangón en las nueve etapas en las que Condorcet dividió su secuencia histórica o en las tres edades que describía Turgot en su *Historia Universal*.

³⁸ Por ejemplo, las de evolucionistas como Lamarck, Chambers o el propio Spencer.

³⁹ En Kottak (1999) se abunda sobre este último aspecto.

“desarrolladas” (paro, ausencia de cobertura social, bolsas de pobreza, etc.), la expansión económica está aún más justificada. Esta “huida hacia adelante” implica la fe en el hecho de que, tarde o temprano, el crecimiento económico llegará a todos: tanto a los países “subdesarrollados” como a las regiones subdesarrolladas dentro de los países “desarrollados”, una fe renovada año tras año pese a la comprobación del modo en que se acrecienta el abismo entre países “ricos” y “pobres” a escala planetaria.⁴⁰

Las tesis keynesianas⁴¹, por su parte, se centraron en la superación de estas “discontinuidades”, acotando las explicaciones a una serie de variables cuantitativas y pretendiendo, a partir de los años 30, un control desde el Estado de los ciclos de crisis que se producen de continuo en los sistemas económicos. Los instrumentos de intervención se planificaron con refinamiento, pero este control estatal de los altibajos en la economía se mostraba insuficiente y los problemas de la equidad en los repartos se hicieron cada vez más evidentes. Esto se explica, por un lado, porque muy pronto las políticas económicas de control del gasto público entraron en contradicción con las tesis neoliberalistas que propugnaban un abandono de la economía a las reglas del mercado. De este modo, las redes de poder económico pasaron a condicionar claramente las de poder político-partidista, y ejercieron su hegemonía a escala transnacional. Por otro lado, y como ampliaremos con posterioridad, la desaparición de fronteras para la circulación de los capitales provocó un cierto descontrol de las economías estatales. Un descontrol que se acentuó en el grupo de países “no desarrollados” (Amín, 1989), afectados por circunstancias diversas: diferencias abismales en el reparto de las rentas y el capital, penetración de capitales inversores extranjeros, gobiernos y corruptelas burocráticas al servicio de intereses foráneos, etc.

⁴⁰ Este aumento de las diferencias se pueden comprobar fácilmente por países. Así, por ejemplo, el ingreso de los 20 países más ricos es 37 veces mayor que el de los 20 países más pobres, diferencia que se ha duplicado en los últimos 40 años. Por regiones, a las ya habituales “regiones de pobreza” de América Latina, Sur de Asia y África subsahariana se suma la nueva avalancha de Europa del Este y ex Unión Soviética, que ha multiplicado por 40, entre 1987 y 1998, sus índices de extrema pobreza. Fuente: Banco Mundial. *Informe sobre el desarrollo mundial 2000/2001*.

⁴¹ Hay que tener en cuenta que el keynesianismo forma parte de una amplia corriente de pensamiento económico en la que se incluyen, aparte de las aportaciones del propio J. M Keynes, y como refiere De la Peña (1988) las tesis renovadoras del marginalismo (Wicksell, Schumpeter, Veblen), la Teoría del Bienestar (Hobson, Marshall, Pareto, Pigou), y las de otros importantes coetáneos de Keynes, como Ohlin, Tinbergen y Robinson.

La aplicación práctica del desarrollo como crecimiento económico se plasma, por ejemplo, en medidas de política económica establecidas desde los países “desarrollados”, que suponen seguir construyendo su desarrollo a costa del subdesarrollo de otros, mediante la continua implantación de medidas arancelarias (en una interpretación peculiar e interesada del “liberalismo económico”) y de protección de las ventajas de sus mercados y productos (con el establecimiento de diferencias abusivas en los precios de las materias primas, por ejemplo), de manera que esta circulación de capitales sea fluida pero siga beneficiando al mismo tiempo al grupo de los privilegiados.⁴² Esta implantación de las doctrinas económicas liberales o neoliberales se realiza, por tanto, de forma acotada, de manera que se combinan con un fuerte proteccionismo orientado a beneficiar a los países desarrollados y a sectores sociales privilegiados dentro de estos, por lo que, en rigor, podríamos hablar de un *neoproteccionismo*. Como refiere Alburquerque (1994), *“pese a la difusión de la ideología del liberalismo económico, en la práctica se lleva a cabo un extensivo proteccionismo, destacando la utilización por parte de los países desarrollados de las más diversas medidas económicas y políticas en tal sentido”* (:31).

De este modo, las buenas intenciones que presenta esta línea interpretativa que asocia desarrollo a crecimiento económico fracasan desde el principio, ya que este desarrollo, que se pretende imparable por su difusión a escala mundial, se concreta finalmente en un crecimiento diferencial y limitado a variables macroeconómicas. Ante este fracaso, la opción seguida es acudir a la urgencia en la implantación de políticas de desarrollo en el “Tercer Mundo”. Pero estas políticas se plantean, en primera instancia, como un mecanismo de acentuación de la dependencia entre territorios, áreas y países desarrollados y no desarrollados (que más tarde serán reconfigurados y relocalizados), puesto que no se construyen sobre la base de una reconfiguración de las estructuras

⁴² En los casos en que esta diferencia entre los precios de las materias primas afectaba a intereses de capitales transnacionales anclados en países subdesarrollados (por ejemplo, el caso del banano, el café o la caña de azúcar en las repúblicas centroamericanas) la presión política y económica sobre ellos se hacía mayor. La transnacionalización del capital también está en la base del movimiento de “liberalización” de los mercados internacionales a través de pactos multilaterales, que se proponen como acuerdos entre países desarrollados y subdesarrollados, y que supuestamente beneficiarán considerablemente a estos últimos, pero son en buena parte (dada la alta existencia de capital inversor procedente de los países desarrollados en los subdesarrollados) acuerdos que despejan el paso para la libertad de operación de inversores y especuladores del capital transnacional.

económicas preexistentes. Algunos de estos términos serán probados desde la llamada “corriente crítica”, que ya evidencia el carácter ilusorio de la pretensión de un “desarrollo a escala planetaria” bajo las premisas sobre las que éste se construye, por lo cual dicha pretensión se conforma como uno de los mitos del desarrollismo.

1.1.6.- La visión marginalista: contestaciones desde la antropología

Buena parte de los lineamientos generales que han seguido las prácticas de desarrollo de los distintos gobiernos estatales a partir de la Segunda Guerra Mundial están basados en una centralidad de la economía que, como refiere Esteva, supone “*una instalación de dicha esfera (la económica) en el centro de la ética y de la política.*”⁴³ Pero, dentro de las corrientes teóricas de la economía es el llamado “enfoque marginalista” el que, a partir de este momento, toma el mando de las explicaciones hegemónicas sobre el desarrollo. Dicho enfoque procede, en líneas generales, de aplicar el llamado “principio de escasez de medios y de expectativas ilimitadas” al comportamiento de *todo* ser humano. Un principio que refiere, fundamentalmente, a la idea de que los recursos económicos son limitados y las necesidades a los que estos se aplican son infinitas, funcionando como paradigma de interpretación de todo hecho económico.⁴⁴

Esta explicación de lo económico se ha venido en llamar “marginalista”, puesto que refiere a la presencia de una supuestamente inevitable búsqueda de beneficio o margen en todo hecho económico, encontrándose también presente en la llamada corriente *formalista* de la antropología: Robbins (1932), Herskovits (1964), Firth (1967), Leclair (1968). Bajo esta óptica, se entiende la economía como el estudio del comportamiento humano en relación con la asignación de usos alternativos a bienes escasos, de tal modo que el análisis de los hechos económicos debe referirse exclusivamente al proceso de toma de decisiones de los individuos caracterizado por una aplicación de medios a fines.

⁴³ Esteva (1999:88). El autor se refiere a la obra citada de K. Polanyi (1989) en la que este sitúa “*la historia económica de Europa como la historia de la creación de la economía en tanto que esfera autónoma, separada del resto de la sociedad*” (ib.:91).

⁴⁴ Se suele mostrar este principio como ley inexcusable, afectando a cualquier comportamiento económico, que se considera siempre sujeto a precio y pago. Esta visión reducida de lo económico relaciona mecánicamente la escasez con su valor de cambio, simbolizado por el precio: cuando las cosas escasean los precios se elevan, y esta elevación de los precios produce un ajuste de la demanda, que disminuye; al mismo tiempo, se reclaman nuevos productos que sustituyan al que escasea, por lo cual se traslada el problema de la escasez a un nuevo producto, etc. Esta máxima estaba ya presente en las explicaciones de los primeros teóricos de la economía, para los cuales las presiones dadas por esta escasez (que se manifestaban a través de la *Ley de los Rendimientos Decrecientes* en el caso de David Ricardo o en el mencionado “Estado Estacionario” de Stuart Mill) se podían resolver mediante medidas liberales: promoción del consumo y del control demográfico entre las clases trabajadoras.

Pero hay que tener en cuenta que el problema de la escasez ocupa el lugar central en las interpretaciones de los hechos económicos de una gran variedad de enfoques. Por ejemplo, un economista tradicionalmente beligerante con el sistema capitalista como J.K. Galbraith escribía así, en 1972: *“En una sociedad pobre, las consideraciones económicas no sólo dominan las actitudes sociales, sino que determinan rígidamente los problemas a los que habrá que otorgar prioridad. En condiciones de escasez y de privación humana, existe la evidente necesidad de obtener lo más posible de los recursos de producción disponibles, y emplear con la máxima eficiencia el trabajo, el capital, los recursos naturales y la inteligencia de la comunidad. Este esfuerzo incrementa el abastecimiento de artículos y, de este modo, mitiga el problema más acuciante de la sociedad, que es la escasez de cosas necesarias”* (1972:14).

Varias críticas contundentes se han realizado desde diferentes enfoques a la corriente formalista, las cuales, como decimos, podemos extender a la corriente marginalista presente en la Antropología Económica, con el que comparte las argumentaciones de fondo.⁴⁵ Por un lado, la afirmación de que todo comportamiento económico es resultado de la asignación a fines alternativos de medios escasos implicaría, bajo la presunción de una escasez de medios “universal”, que todo comportamiento social es económico, en una totalización de los hechos económicos que deviene en su propia indefinición.⁴⁶ Por otro lado, una segunda crítica hace referencia a la limitación de su objeto de estudio al comportamiento individual, prescindiendo del modo en que se organizan y estructuran las relaciones sociales en las que se incardina dicho comportamiento, más allá de una automática agregación de individualidades. Otra importante objeción proviene de constatar las limitaciones de este análisis a la esfera intencional de los hechos

⁴⁵ Estas críticas proceden, en buena parte, de la llamada corriente *substantivista* de la Antropología Económica. No es nuestra pretensión hacer un recorrido exhaustivo por esta tendencia o por muchas otras que cuestionaron la explicación marginalista. Resaltamos sus debilidades explicativas, desde varios frentes, con el fin de servir al objeto central de este apartado que es el de desvelar la participación del marginalismo en la construcción (teórica y práctica) del desarrollo hegemónico actual.

económicos, en una mirada incompleta del proceso decisional. Pero en el análisis de los comportamientos económicos no se trata sólo de desvelar las racionalidades intencionales, como afirma Godelier: “*la racionalidad intencional de comportamientos con una finalidad adscrita de los grupos y de los individuos en el seno de una sociedad determinada, remite a una racionalidad no intencional y objetiva cuyo descubrimiento constituye el objetivo primero del conocimiento científico*” (1974a:65).

Con referencia al principio de escasez, su aplicación de forma etnocéntrica fue debatida ampliamente por Sahlins (1972). Este, basándose en diferentes estudios de ecología cultural observó que era mínimo el tiempo dedicado a las labores de “sobrevivencia” en determinadas sociedades (situadas en el extremo más cercano a una “economía natural”), por lo cual relativizó la idea de escasez en estos entornos (es decir, podían existir diferentes construcciones sociales y culturales de dicha escasez) y calificó a dichas sociedades como “opulentas primitivas”, en oposición a la opulencia de las sociedades contemporáneas. Al mismo tiempo, el análisis de la presencia de una lógica de acumulación de los llamados “bienes ceremoniales” o “bienes de prestigio”, (equivalentes, en términos generales, a los “fondos ceremoniales” de E. Wolf ⁴⁷), cuestionaba igualmente los postulados marginalistas, ya que dichos bienes se destinaban, entre otros fines sociales, a ampliar y consolidar relaciones sociales o a atender a las obligaciones con “*estructuras superiores*”, consiguiendo “*aumentar la sociedad como tal*” (Sahlins:1991,8).

Quedaba así frontalmente contestada la atribución automática a las llamadas “economías de subsistencia” de una baja “calidad de vida”, que justificaba la eliminación de la pobreza e incluso hasta de los pobres. Sin embargo, este cuestionamiento de una idea universal de la escasez y la denuncia del occidentalcentrismo que encubría, no llevaba

⁴⁶ La paradoja “economía es todo, luego economía es nada” ha sido contestada desde distintos frentes con una relativización del término escasez, a través de la división de los medios entre variables *flujo* o *corriente* (renovables, inagotables...) y variables *stocks* o *fondo* (no renovables, agotables...), siendo estas últimas las afectadas por la escasez. Pero el continuo tránsito de una a otra variable (sobre todo cuando los recursos renovables pasan a ser no renovables), la existencia de relaciones concomitantes entre dichas variables, así como la universalización forzada del patrón escasez son aspectos que dejan aún muchas preguntas por resolver. Para un compendio de las críticas realizadas a los planteamientos marginalistas, puede consultarse: Godelier (1974a, pp.59 y ss.). Un intento de hacer pasar por el tamiz marginalista, afectando por la escasez elementos difícilmente cuantificables (de manera que la economía pueda extender más aún su poder interpretativo) lo podemos ver en Boulding (1972) o Samuelson (1973).

emparejado, en muchos casos, una revisión de los paradigmas del romanticismo naturalista, según el cual el modo de vida de estas sociedades (por la “independencia”, “libertad” y “solidaridad” que presuntamente las caracterizaba) era idealizado y colocado en una escala de valor por encima de la “opulencia moderna”.⁴⁸ Debe apreciarse por tanto que, siguiendo el ejemplo propuesto, las “economías de subsistencia” (la economía de la “milpa”, por ejemplo)⁴⁹ son, a la vez, un síntoma de resistencia cultural⁵⁰ y una constricción en el reparto económico y geopolítico. Su complementariedad con otros sistemas económicos, como el del comercio regional (como observamos en el caso del altiplano indígena guatemalteco) muestra la riqueza de estas estrategias de resistencia, y la existencia paralela de estrategias de acción.

Por otra parte, este planteamiento marginalista no sólo presenta sólo como un esquema ajustable a cualquier sociedad, sino que propone como referente idealizado un modelo falseado de sociedad occidental. Desde el materialismo histórico reformulado por Godelier, el planteamiento marginalista se manifiesta *“como la expresión de una posición ideológica etnocéntrica que proyecta sobre todas las sociedades humanas, para aprehenderlas, la forma aparente de las relaciones sociales capitalistas; forma **aparente** porque en ella se disimula la esencia misma de las relaciones sociales capitalistas, es decir, no la relación de individuos con individuos aislados y abstractos, sino la relación social general de la clase que posee el monopolio del capital y de los medios de producción con la clase que está desprovista de ellos”* (Godelier, op.cit, p.65, resaltado en el original).

De este modo, hay que tener en cuenta que la constatación de este carácter relativo de la escasez no debería ser obstáculo para contrastar esa “otra pobreza” que afecta a una gran parte de los habitantes del planeta y que, como refiere Shiva (1998), es resultado del

⁴⁷ Véase: Wolf (1971).

⁴⁸ Una propuesta de análisis de esta distribución del tiempo, desde el punto de vista de los “valores de uso” o “valores de cambio” puede verse en: Bedoya y Martínez (1999).

⁴⁹ La *milpa* es un sistema agrícola propio del entorno mesoamericano basado en el cultivo de maíz, frijol y calabaza, proporcionando una alimentación de subsistencia a la población campesina maya desde tiempos anteriores a la conquista, y siendo para bastantes autores el centro de la “cosmovisión maya”, basada en la importancia de los ciclos agrícolas para la regulación de los tiempos y espacios sociales.

modo en que la economía de mercado (y las lógicas que la atraviesan) generan, entre otros efectos, la desintegración de las propias “economías de subsistencia”.

Es así como la negación de otras *lógicas* o *racionalidades*, distintas a aquella a la que pretende referir (con escaso éxito) esta teoría marginalista, supone una combinación de reduccionismo y etnocentrismo: ni todos los individuos de todas las sociedades y culturas pretenden maximizar su beneficio minimizando sus costes, ni ésta puede convertirse en la condición previa fundamental de una explicación consistente de los hechos económicos.

51

Los modelos matemáticos manejados desde la economía marginalista (que curiosamente se suele autodenominar “científica”, en contraposición a otra economía considerada “política”) conllevan una serie de simplificaciones de la realidad que, siendo necesarias en un principio, se vuelven contra el propio modelo cuando tales simplificaciones no se revisan con posterioridad, confrontándose con la realidad, lo cual hace al modelo inelástico ante realidades cambiantes. Además, en los casos en los que, consiguiendo aislar -aplicando la condición *ceteris paribus*- las variables que “no interesan” (porque hacen complejo al modelo marginalista, son difícilmente cuantificables o “políticamente incorrectas” o simplemente se desconocen) se llegan a tender explicaciones que refieren a una agregación de los comportamientos económicos que anula cualquier diferencia interna, cuando no caen en una excesiva e interesada formalización que se aleja de la “economía real”.

El enfoque marginalista pretende una cuantificación exhaustiva de las variables que intervienen en los procesos de desarrollo, pretendiendo así ampliar la premisa de

⁵⁰ Esta resistencia cultural es entendida por Carlos Guzmán Böckler en términos de una “*estrategia colectiva de resistencia que, no sólo subtiende el afán de sobrevivencia física, sino afianza los lazos de una organización familiar y social que protege a sus miembros de las eventuales perturbaciones sociales provenientes de fuera*” (Guzmán Böckler, 1995:30).

⁵¹ El sentido asignado a la *lógica*, emparejado con el de racionalidad, se corresponde precisamente con el de la racionalidad implícita de un fenómeno, acción o comportamiento social, guiando el funcionamiento o gobernando algunas de sus claves fundamentales. Nos serviremos de aquí en adelante de este concepto para analizar el sentido implícito de los discursos y las prácticas de los distintos colectivos implicados en el desarrollo. Se trata, por tanto, de un constructo teórico con intenciones generalizadoras, ya que la práctica social de dichos colectivos admite la coexistencia de varias lógicas a la vez, que pueden ser concluyentes o contradictorias. No existe, por tanto, ni es pensable en términos de necesidad, una univocidad en la relación lógicas-colectivo social.

desarrollo igual a crecimiento económico al incluir una serie de variables, relacionadas de un modo artificioso. Surgen así “medidas del desarrollo” tales como Producto Nacional Bruto, Renta Nacional Disponible, Consumo de las familias, etc., que suelen orientar de forma preeminente las políticas económicas de los diferentes gobiernos⁵². Al PNB siguió el PNB *per cápita* y a éste, en un intento de aplicarle “tintes sociales”, el llamado BEN (*Bienestar Económico Neto*), resultante de restar al PNB determinados costes sociales y ambientales de difícil cuantificación, como los que son producto de la urbanización o la industrialización, ahora en un intento de sumarle tintes “ecológicos”. Por demás, desde 1990 se vienen aplicando por el PNUD los llamados “Índice de Desarrollo Humano” (IDH) o “Índice de Exclusión del Desarrollo Social” (IEDS). Estos indicadores, basados en la medición de tres aspectos básicos (renta, educación y salud), si bien suelen presentarse como un avance con respecto al reduccionismo cuantitativista (Sachs,1995), pueden sumar a los males de sus predecesores su exceso de pretensión. Esto ocurre en los casos (no poco frecuentes) en los que, sin aparecer arropados por las correspondientes interpretaciones históricas, sociales o culturales, se presentan como instrumentos con pomposas denominaciones destinados a medir el desarrollo o la “calidad de vida” de una forma “integral”.

En este sentido, desde el enfoque marginalista se propone un desarrollo que privilegia, bajo interpretaciones parciales y reduccionistas, el crecimiento económico por encima de cualquier otro aspecto, entendiéndose además este crecimiento económico de forma reducida e interesada, no orientándose, tal y como anuncian aquellos parámetros arriba expresados (consumo, inversión, renta...), a un contexto “nacional” (entiéndase estatal), sino que se dirigen hacia los sectores hegemónicos dentro de la economía de los estados. Es decir, excluyendo (“sumergiendo”) de las estimaciones numéricas y de las

⁵² Es ya demasiado evidente que el PNB es un indicador sesgado del desarrollo o de la “calidad de vida”, por no calibrar el modo en que se distribuyen las rentas entre la población, aspecto esencial en los llamados “países subdesarrollados”, o incluir partidas como los crecientes gastos militares. El hecho de que este indicador no sea desechado del todo tiene que ver en parte con su uso como vehículo de representación en las políticas de desarrollo. En este sentido, es preciso recordar que es el índice que delimita el grado de participación en el Fondo Monetario Internacional (FMI), de manera que es también un instrumento para alcanzar un porcentaje de poder en este órgano que gestiona un gran volumen de préstamos y ayudas al desarrollo a escala mundial. Las intenciones de determinados países de la OCDE de neutralizar el papel de organismos como Naciones Unidas (regidos por el sistema de un voto por Estado), en favor del propio FMI o del Banco Mundial (de composición este último aún menos igualitaria) confirman esta línea y el aumento del protagonismo de países como EEUU (sobre todo tras la caída del “telón de acero”) dentro de Naciones Unidas, como se puso de manifiesto durante la Guerra contra Irak.

valoraciones que les corresponde a una buena parte de dicha economía, cargada de una “informalidad” con tintes de una universalidad etnocéntrica y androcéntrica (por la exclusión del trabajo doméstico, por ejemplo). En palabras de P. Sweezy: “*no se pretende entender un determinado aspecto de la realidad, sino más bien inventar formas y medios de manipular las instituciones y las variables existentes para alcanzar resultados que por una u otra razón se consideran deseables ¿Cómo debe asignar sus recursos una empresa para obtener beneficios máximos? ¿En qué forma debe comparar un determinado departamento gubernamental los costos y los beneficios con el fin de tomar sus decisiones? ¿Cómo puede una sociedad que ha planificado su economía centralmente lograr una distribución de bienes y servicios a una tasa de crecimiento acorde con las directivas de sus actuales políticas?*” (Sweezy, 1972, resaltado en el original).⁵³

El *acto de fe* en el crecimiento económico como base del desarrollo sitúa a la corriente marginalista en una posición ideológica encaminada a la legitimación de un determinado orden social: el capitalista. Este carácter de ideología apologética, se fundamenta en el hecho de considerar las desigualdades sociales como algo accesorio al modelo teórico expuesto, en una interpretación de los hechos económicos que no sólo simplifica la realidad, sino que también pretende limar las aristas que perfilan las posiciones estructurales de poder. Bajo este enfoque, la economía se convierte en una ciencia descriptiva y protectora de las instituciones hegemónicas que la amparan, de tal manera que “*el enfoque marginalista es útil sólo si se aceptan las instituciones básicas del capitalismo, es decir, si se trata básicamente de su administración. Pero si cuestionamos las virtudes del capitalismo como sistema, entonces hay que someter a análisis las propias instituciones y relaciones sociales del sistema*” (Edwards y McEwan, 1972:135).

La visión de los hechos económicos de un modo sistémico y holístico, no sólo permite resaltar los perfiles de dichas relaciones de poder insertas en los procesos económicos, sino que contribuye a un análisis de estos procesos que supere los reduccionismos de

corte marginalista, orientados a la búsqueda de explicaciones limitadas a aspectos formales (dentro de una visión restringida e interesada de la formalidad), predefinidos de forma acontextual y ahistórica, y restringidos al ámbito individual de las decisiones. De esta manera, consideramos que pueden incorporarse al análisis de los hechos económicos, como refiere Godelier (1981), una serie de aspectos habitualmente desdeñados, tales como la religión, los mitos o el parentesco, con fuerte protagonismo en sociedades y en momentos de tiempo concretos. Este autor, por ejemplo, encuentra en el último de estos elementos (el parentesco) un funcionamiento a modo de “relación social de producción” que justifica su estudio dentro de los hechos económicos. Lo anterior no significa que este estudio de lo económico se limite a individuos y sociedades concretas y aisladas, a pueblos exóticos y grupos étnicos apartados, sino que puede considerarse de plena vigencia para el análisis de los hechos económicos que se producen en las sociedades contemporáneas.

En definitiva, bajo la interpretación marginalista, los hechos económicos aparecen tan automatizados como el modelo matemático que los representa, en el cual se subraya el aparato tecnocrático hasta convertirse éste en el protagonista de la interpretación, pues no hay que soslayar que aquél que interpreta los hechos económicos forma parte de dicho aparato, es decir: *“La economía acaba reduciéndose a una técnica que se ocupa del comportamiento de ciertas variables, o agregados monetarios que se desenvuelven en un nivel meramente mecánico, aislado de lo social y de lo natural”* (Delgado Cabeza: 1998:30).

La consideración extendida del desarrollo como patrimonio exclusivo de la economía agrava aún más este hecho, por el deficiente tratamiento que desde esta disciplina se le ha concedido al término desarrollo, lo cual, afortunadamente, no es un mal extensible a todos los economistas, ni a toda la economía, pues las explicaciones reduccionistas de los hechos económicos abundan en todas las ciencias sociales, incluida la Antropología. Pero esto también nos recuerda el necesario diálogo entre las ciencias sociales, cuya

⁵³ P. Sweezy hace estas reflexiones para el caso de lo que él califica como “economía ortodoxa”, propuesta de forma antagónica a una “economía marxista” de la cual reconoce sus limitaciones (atribuidas en buena parte a su marginación en el terreno académico), al tiempo que sus virtudes, centradas en resaltar los aspectos conflictuales del desarrollo, como es *“la explicación de la creciente brecha entre un puñado de países capitalistas avanzados y el llamado Tercer Mundo”* (Sweezy, op.cit., p.30).

intercomunicación se hace cada vez más imprescindible dado el inevitable y acelerado proceso de especialización instaurado en todas las ramas del llamado *conocimiento científico*. De este modo, entendemos que la necesaria revisión de los paradigmas del marginalismo en la interpretación de la economía conlleva, además de la superación de un conjunto de variados prejuicios de orden occidentalcentrista, una reconcepción de las ciencias sociales y aún de las “subdisciplinas” dentro de éstas, como espacios interconectados, y no como esferas separadas y ajenas al diálogo y al enriquecimiento mutuo.

1.2.- Alternativas al desarrollo hegemónico y sus insuficiencias

1.2.1- Las corrientes críticas de los años 60

Las llamadas “corrientes críticas” surgidas en los años 60 cuestionan el desarrollo hegemónico desde posiciones que pretenden complementar las tesis marxistas referidas al desarrollo capitalista como generador de desigualdades y de explotación. Las aportaciones teóricas que parten de estas corrientes, buena parte de ellas encuadradas dentro de lo que se conoce como escuela estructuralista o *estructuralismo dialéctico*, son de gran utilidad en el análisis de los modos de expansión del capitalismo y de las relaciones generadas a raíz de la propagación del desarrollo hegemónico.

Así, a través de la llamada *Teoría de la Dependencia*, algunos autores⁵⁴ realizan una importante revisión crítica de la aplicación de las teorías de la modernización al desarrollo, afirmando que desarrollo y subdesarrollo no son procesos independientes, sino que están ligados en relación dialéctica. Pero esta articulación dialéctica no se produce como producto de una secuencia histórica (el subdesarrollo como una fase previa del desarrollo) sino que el subdesarrollo aparece como una consecuencia directa del desarrollo, coexiste con él, pues se trata de su “otra cara”. La aplicación de estas tesis a los países subdesarrollados proporcionó un análisis más certero de algunos de los efectos de las relaciones económicas coloniales, al visualizar cómo la extensión del capitalismo

⁵⁴ Frank (1974), Cardoso y Faletto (1969) y otros.

desde las metrópolis a los satélites supuso una propagación del subdesarrollo. Al mismo tiempo, se evidenció la instauración de unas relaciones de dependencia que generaron también jerarquizaciones al interior de dichos satélites y efectos de retroalimentación del sistema.

En parecidos términos se orienta Wallerstein (1979), el cual llama la atención sobre la existencia de una economía mundial ya desde el siglo XV, con la extensión de las relaciones económicas capitalistas por la maquinaria colonial. La implantación del mercado capitalista de forma progresiva, ordenada en una “división mundial del trabajo” supuso la división dual en dos esferas análogas a las propuestas por Frank: centros y periferias. La extracción de beneficios de estas últimas se implementó a través de un sistema de mercado basado en el intercambio desigual, producto de la abismal diferencia entre los valores añadidos de los productos y servicios intercambiados entre países desarrollados y subdesarrollados.⁵⁵

A las aportaciones de Frank y Wallerstein o a las de Samir Amín y su Teoría del Desarrollo Desigual⁵⁶, habría que sumar las de otros autores que aplicaron enfoques análogos al contexto de las sociedades subdesarrolladas.⁵⁷ No obstante, la preocupación de estas teorías por explicar el modo de propagación del capitalismo (y su indudable avance respecto a las carentes explicaciones de la Teoría de la Modernización) contrastan con su debilidad a la hora de analizar fenómenos de interpenetración e inclusión de unas formas económicas en otras en contextos sociales específicos⁵⁸, dentro de una comprensión ampliada y multidireccional de la dependencia.

Las revisiones a estas corrientes críticas desde la antropología, más centrada en muchos casos en el estudio de micropoblaciones y de sus especificidades, se basaron en resaltar la

⁵⁵ Frank, op.cit. Un planteamiento del subdesarrollo en términos de clase social puede verse también en Frank (1971). Por otra parte, los términos Centro y Periferia aplicados a la estructura económica a escala mundial tienen su origen en las aportaciones de Raúl Prebisch y en los trabajos de la CEPAL (Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina).

⁵⁶ Véase Amín (1986).

⁵⁷ Por ejemplo, M. Dobb, R.M. Marini o Vilar, citados en Amín (1986:VII).

⁵⁸ Alavi (1978), por ejemplo, propone la traslación del concepto de subsunción formal al esquema dicotómico Centro-Periferia, de tal modo que, bajo una tendencia general a la reproducción del sistema dominante capitalista, se admite la coexistencia de formas productivas sujetas a una transformación dialéctica.

compleja heterogeneidad de los grupos sociales en estudio, lo cual implicaba, entre otros aspectos, superar la exclusiva contemplación de una estructura social dividida en clases o subclases. Además, se destacó el escaso peso concedido a la historia previa de dichas poblaciones (sobre todo de las no europeas) antes de la propagación del capitalismo desde Europa, así como de los modos diferenciados en que los distintos pueblos fueron afectados por esta expansión, hasta el punto de ser absorbidos, destruidos o convertidos en sus agentes. De este modo, se advierte que las teorías propugnadas por los autores de dicha “corriente crítica” atribuyen una pasividad excesiva y una categorización fuertemente homogeneizadora a las poblaciones de las áreas periféricas, mostrando una debilidad parecida a la de la propia Teoría de la Modernización, hasta tal punto que, siguiendo a Wolf (1994), sin subsanar las carencias expresadas más arriba, *“el concepto de la ‘periferia’ (seguirá) siendo un término de ocultación como el de ‘sociedad tradicional’.”*⁵⁹

Por último, y no menos relevantes, otras revisiones de esta corriente crítica refieren a su falta de cuestionamiento de las bases ontológicas sobre las que se construye el desarrollo, con lo cual se termina compartiendo una serie de premisas propias del desarrollo hegemónico de corte occidentalcentrista. Tal y como afirma Esteva (1999:77), los teóricos de esta corriente crítica *“no parecen dudar que el concepto (de desarrollo) aluda a un fenómeno real. No se dan cuenta de que es un adjetivo comparativo cuya base es la asunción, muy occidental pero inaceptable e indemostrable, de la unicidad, la homogeneidad y la unilinealidad evolutiva del mundo”*.

1.2.2.- La “crisis” del desarrollo: los límites del crecimiento

Las herencias de la referida “corriente crítica”, así como el debate surgido en los años 60 sobre los límites del crecimiento económico confluyen en un intento de reconceptualización de los términos del desarrollo, de cierto impacto en posiciones cercanas al *establishment* del desarrollo. No obstante, este impacto será relativo, y guarda su sentido dentro de un contexto sociohistórico. Concretamente, aunque las posturas

⁵⁹ Wolf (1987:39)

críticas al desarrollo del capitalismo ya se habían establecido desde bastante tiempo atrás (podrían citarse a Marx, Malthus, Ricardo o Teilhard de Chardin, entre muchos otros) no es hasta principios de los años 70, coincidiendo con la llamada “crisis del petróleo” y con el surgimiento de una serie de instancias organizativas no estatales, cuando estas críticas adquieren unas proporciones destacables. El punto álgido de este debate se produce a partir de la publicación del llamado *Informe Meadows* por el “Club de Roma”⁶⁰, desde el que, en principio, se plantea la “crisis” del modelo de desarrollo hegemónico y en el que, sin llegarse a discutir realmente los problemas de fondo del desarrollo, salen a relucir las distintas posiciones con respecto al desarrollo como crecimiento económico.

Básicamente, las conclusiones obtenidas por los técnicos del MIT (Massachusetts Institute of Technology) a partir de sus modelos predictivos aludían a un colapso en el proceso de desarrollo por agotamiento de los recursos naturales, en vistas del consumo y degradación de estos últimos por parte de una población mundial en continuo crecimiento. Este colapso se podría producir en cualquier región del planeta (por lo que no tenía por qué producirse uniformemente), pero en todo caso tendría unas radicales repercusiones mundiales, situadas dentro de un horizonte temporal cercano, en los próximos 100 años. Por encima de la inexactitud de estas predicciones (que es uno de los argumentos más recurridos en la nutrida producción crítica⁶¹) destaca una clara intención de advertencia sobre las fatales consecuencias del desarrollo mantenido en los niveles presentes.

Pero no se trataba sólo de un intento de visualizar el futuro, y de preverlo, sino que los Informes del MIT iban encaminados a la ejecución de una serie de propuestas dirigidas a

⁶⁰ El llamado *Club de Roma* estaba integrado un equipo de científicos procedentes de varios países y disciplinas. Se trata de una organización sin ánimo de lucro fundada en 1968 por el empresario italiano Aurelio Peccei y el científico escocés Alexander King, ambos pertenecientes a la OCDE. Desde esta organización se encargaron una serie de estudios al Massachusetts Institute of Technology (MIT), dentro del llamado “Proyecto sobre la Condición Humana”. Estos estudios pretendían un enfoque interdisciplinar de problemas relativos al desarrollo a escala mundial. Sus resultados se plasmaron en tres informes, siendo el primero de ellos publicado en 1972 por Jay W. Forrester, quien aplicó los planteamientos teóricos de la dinámica de sistemas a un modelo (al que se llamó *World-2*) en el que se entrecruzaban los parámetros a considerar a escala mundial mediante técnicas de simulación realizadas por ordenador. Las variables básicas incluidas referían a datos sobre población, producción, recursos naturales y contaminación. D.L. Meadows continuó los trabajos de Forrester (por ello hablaremos del Informe Forrester-Meadows, aunque participaron posteriormente muchos otros científicos) aplicando un mayor número de variables, aunque ello no enriqueció los resultados ni modificó sustancialmente las conclusiones iniciales.

⁶¹ Véase, por ejemplo, el extenso abanico de opiniones recogidas al respecto en: Oltmans (1975)

los organismos políticos competentes a escala mundial, referidas a aspectos tales como la estabilización de la población, la reducción del consumo de energías no renovables, el estímulo para la explotación de las renovables, la canalización de los presupuestos estatales a partidas de gasto social (en detrimento de las de gasto industrial o armamentístico) o de producción de alimentos para los países del Tercer Mundo. Estas propuestas fueron consideradas en la *Séptima Sesión Especial* de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 1975, aunque, como es sabido, este órgano no disponía (ni dispone en la actualidad) de poder ejecutivo real para imponer a los diferentes estados las citadas recomendaciones de los técnicos del MIT, por lo cual su impacto real fue escaso.

La alarma despertada por las previsiones que exigían tales recomendaciones políticas se basaba en una fuerte preocupación por el calibre de algunas de las magnitudes estudiadas, como el caso del crecimiento demográfico, el cual se relacionaba con el crecimiento económico, ambos a escala mundial. La comparación de este doble crecimiento con las previsiones de consumo de recursos naturales para abastecer a dicha población aceleraba las inquietudes que (retomando las viejas previsiones malthusianas) referían a la carencia de recursos materiales para alimentar a una población que crecía exponencialmente. Como este crecimiento poblacional se producía en mayor medida en el llamado “Tercer Mundo” y era allí donde el crecimiento económico era menor y donde existía una escasa rentabilización de los recursos naturales (al modo capitalista), los problemas considerados más acuciantes eran aquellos que reflejaban más drásticamente la crisis recursos-población, como las hambrunas, las epidemias y otras catástrofes que denunciaban este desequilibrio en el sistema recursos-población. El desarrollo así entendido tenía un alto componente de superación de este tipo de problemas que aquejaban (y aquejan) a una gran parte de la población mundial, de manera que, atendiendo a las predicciones más catastrofistas, parecían justificadas las medidas de cooperación, tanto las urgentes y cortoplacistas para paliar el “anticipo del gran problema” como las de medio y largo plazo, orientadas a una “escala planetaria”.

Con esta urgencia como estandarte, en cuanto al tratamiento del desarrollo, los técnicos del MIT fueron desde el principio tajantes partidarios del llamado “crecimiento cero”, en

sus vertientes poblacional o económica.⁶² De esta manera, abogaban por medidas contundentes y restrictivas referidas a aspectos poblacionales (como el control de la natalidad a nivel mundial) o económicos (como la redistribución de la renta a escala mundial), medidas encaminadas a alcanzar cierto equilibrio superando la *trampa de la pobreza y la población*, en la que ambas se alimentan mutuamente (Meadows, 1992).

Las posiciones más críticas al Informe Forrester-Meadows provenían de los partidarios de mantener el modo de crecimiento actual, conservando la fe en un proceso desarrollista que, movido por las fuerzas equilibradoras del mercado, llegaría tarde o temprano a todos los rincones del planeta. Esta posición se sigue manteniendo aún en la actualidad, pese a las evidencias de un desarrollo desigual a escala planetaria, y se basa en un rechazo frontal a las medidas equilibradoras propuestas.

Igualmente, resaltaban aquellas posturas que reprochaban a los partidarios del *crecimiento cero* su desconfianza implícita en el progreso tecnológico y en el carácter ilimitado de la invención y creación humanas. Desde esta confianza en la razón y técnica (occidentales), a la que ya hemos hecho cumplida referencia, el carácter finito de la naturaleza se ve superado por la infinita capacidad humana para explotarla (y hasta “crearla”) a través de la técnica.⁶³

Por tanto, las críticas más contundentes que recibieron los “cerocrecentistas” provenían de aquellos que rechazaban el carácter constrictivo de las medidas planteadas (establecido a través de instancias reguladoras a escala planetaria) ya que afectaban, o bien al ámbito individual de las libertades (en donde entraba en claro conflicto con la propiedad privada), o bien al control del propio desarrollo a escala local, regional, o estatal. Por este motivo, paradójicamente, fueron rechazadas tanto por sectores empresariales que veían comprometidos sus intereses, como por otras variadas instancias

⁶² Estas eran conocidas por sus siglas en inglés como: ZPG (*Zero Population Growth*) y ZEG (*Zero Economic Growth*), respectivamente. En el primer caso se incorporaban las medidas natalistas y en el segundo las de control de las variables macroeconómicas por unas autoridades públicas, preferentemente supraestatales.

⁶³ La presente “revolución genética”, que pretende solucionar el problema del hambre o las epidemias (entre muchos otros) a medio plazo, es un nuevo ejemplo de este enfoque tecnocéntrico, con cuya promesa renovada se olvida el fracaso estrepitoso de anteriores “revoluciones” (“industrial”, “verde”, “informática”...) preconizando que, una vez más, la última será la definitiva.

que consideraban limitada su libertad de acción por tales medidas, existiendo la posibilidad de que a algunos sectores a los que habitualmente se les había privado de cualquier desarrollo, ahora se les condicionaba su estrecho margen de acción con normas “planetarias”, aplicadas de modo descontextualizado, como las de carácter ambientalista.

En cualquier caso, lo que a primera vista parece más destacable en la difusión de los Informes del MIT fue la puesta en evidencia de los límites ecológicos del desarrollo a una escala mundial. De este modo, aunque la existencia de estos límites es alarmante por su sola sospecha, dada la magnitud del problema evidenciado en términos objetivos y visibles (desertización, contaminación ambiental, pérdida de biodiversidad, agujero de la capa de ozono, etc.), estas cuestiones son afrontadas de un modo inadecuado, ya sea multiplicando la alarma social sobre el problema sin afectar a sus raíces políticas o económicas o bien relativizándolo, bajo la fe ciega en el progreso científico ascendente.

Otra de las evidencias de este informe fue la visualización de las consecuencias de un desarrollo basado exclusivamente en el crecimiento económico, que anticipaba el acercamiento de dichos límites, al mismo tiempo que se demostraba la imposibilidad de que los “subdesarrollados” pudieran alcanzar el mismo desarrollo que los “desarrollados” bajo el actual ritmo de consumo de recursos. De este modo, quedaban en entredicho las pautas de consumo en las “sociedades de la opulencia” de los países desarrollados, no sólo derrochadoras de recursos naturales (extraídos en buena parte de zonas menos desarrolladas), sino inmorales por el agravio comparativo generado ante las antagónicas “sociedades de la precariedad”.

Pero, de la existencia del debate sobre los límites del desarrollo se deduce también que la preocupación por fijar y controlar tales límites desde las sociedades “desarrolladas” es esencial para poder seguir manteniendo su posición hegemónica. La idea persistente en la civilización occidental de un mundo infinito, que comenzó con las invasiones coloniales y continuó con la Revolución Industrial, tiene su correlato en el presente acto de fe en la ciencia occidental como continuo motor del desarrollo, pero mirando hacia esos límites con un temor “parecido” al de Malthus cuando predecía un planeta con miles de millones de hambrientos. Es decir, estas preocupaciones “globales” afectan a los que tienen una

mayor responsabilidad en los problemas que las alimentan, ya que el conocimiento de estos límites sirve, entre otras cosas, para sopesar la estabilidad a corto-medio plazo de las posiciones propias y marcar en consecuencia la cadencia de un desarrollo que se sobreentiende incuestionable, reforzando las defensas ante la presión de los más desfavorecidos, de manera que las soluciones no trasciendan de la mera retórica.

Por ello, no puede anticiparse el problema de los “límites” de los recursos al de su uso y reparto, cuando siguen sometidos a un proceso brutal de especulación y expolio, y cuando existe una diferencia tan abismal entre las distintas responsabilidades por el deterioro del medio. De este modo, aunque el desarrollo hegemónico se considere como algo incuestionable (que en absoluto lo es), la falta de consideración de grados diferentes de incorporación a ese desarrollo hace fracasar aquellas medidas que se piensan globales pero que afectan de forma diferencial a los incluidos en dicha globalidad. En este sentido, cabe recordar que las mencionadas “recomendaciones” del MIT estaban pensadas desde los países desarrollados, pero se dirigían a desarrollados y subdesarrollados por igual, confundiendo a estos en un todo integrado, con resonancias organicistas.⁶⁴

Así, las soluciones a menudo propuestas a los problemas “globales” del desarrollo tienden a ser más complejas y contradictorias al ser pensadas desde la óptica de quién crea dichos problemas.⁶⁵ Tal y como afirma Chomsky, con la crisis (relativa, no obstante) del paradigma del crecimiento ilimitado se pierde también un importante instrumento de control social, puesto que *“la noción de crecimiento ilimitado (puede) utilizarse para llegar al consenso, en vez del conflicto, para neutralizar las demandas de redistribución de la riqueza, que ciertamente se alzarían de no contar los pueblos con este camino para*

⁶⁴ Concretamente, el segundo informe para el Club de Roma (publicado en 1974) sigue esta línea, proponiendo un “crecimiento orgánico” ante el actual “crecimiento indiferenciado”. De esta forma se introducían las variantes “regionales” del desarrollo (consideradas a una escala continental o semicontinental como “Europa Occidental” o “América Latina”) para aplicar un modelo cuantitativista similar al aplicado en el primer informe, aunque esta vez se aludía explícitamente al efecto “perturbador” de las reivindicaciones de carácter nacionalista o las realizadas por motivos de clase, en aras de la consecución de los objetivos orgánicos a una escala global. Este tercer Informe (llamado también Informe RIO: *Reshaping the International Order*) resaltaba por encima de cualquier otro aspecto la necesidad de potenciar los valores relativos a la solidaridad y cooperación a escala planetaria, por lo que, en este sentido, supuso un importante respaldo a las políticas de cooperación internacional implementadas por los países desarrollados a partir de ese momento.

⁶⁵ Esta complejidad aumenta, según veremos en el próximo apartado, con recientes procesos asociados a la globalización, tales como la financierización de la economía, la desestatalización o la emergencia de una nueva “conciencia global” propugnada desde nuevos actores sociales.

obtener mayores beneficios de la vida (...). Es absolutamente cierto que si se asegura a todo el mundo que su porción será mejor mañana, hasta los subprivilegiados y los desposeídos verán en ello la razón para aceptar una sociedad fuertemente prejuiciada contra ellos ”⁶⁶.

El Informe del Club de Roma resulta, en definitiva, un primer intento (o al menos, uno de los más extendidos) de advertir los serios problemas del crecimiento económico incontrolado para poder mantenerse a sí mismo bajo el actual ritmo de consumo de los recursos naturales. Algo que ya quedó claramente reflejado, en el primer volumen de *El Capital* de Marx, cuando se afirma que el desarrollo del capitalismo supone una amenaza para los dos “resortes de la riqueza”: el trabajo humano y la naturaleza.⁶⁷ Pero este intento se hace estéril cuando no abandona los presupuestos de base sobre los que se construye el desarrollo que pretende cuestionar, por lo que resulta un ejercicio de crítica autoreflexivo de dicho desarrollo que, aparte de ser estéril, sirve también para conocer sus implicaciones y “fallas”, vía reivindicaciones de los “movimientos alternativos”, y cooptarlas (incorporándolas como si de un maquillaje se tratara) saliendo el modelo hegemónico del desarrollo fortalecido con su nueva “imagen”.

En consecuencia, el trasfondo de esta imagen que sale renovada tras la “polémica de los límites del crecimiento” es una re-construcción del discurso hegemónico sobre la globalidad. Como ocurre con el término “desarrollo”, la mundialización se carga de valores intrínsecamente “positivos”, relativos a un “universalismo humanista” (Amín, 1989), aunque esconde un universalismo cultural de implicaciones occidentalcentristas. Los problemas se perciben como globales, por lo que se buscan soluciones que se entienden referidas a la globalidad, aunque proceden de entornos socioculturales acotados. El conflicto entre libertades individuales y necesidades colectivas se pretende resolver con un nuevo modo de racionalización de la conducta, al modo ilustrado, ya que debe basarse en un “*contrato social basado en el principio de solidaridad*” (Sachs, 1995) que busca ahora un alcance mundial.

⁶⁶ En Oltmans, (comp.), 1975. p.329.

1.2.3.- Globalización y desarrollo: desarrollo *glocal*.

El nuevo escenario geopolítico que se plantea en la década de los ochenta con hechos históricos como la caída del muro de Berlín o el derrumbe de la polaridad ideológica (representada por los dos bloques políticos en liza) mantenida durante cuatro décadas, favoreció, más que el “triunfo” de un discurso global sobre el desarrollo, el surgimiento de nuevas expresiones sociales alternativas que antes aparecían amordazadas por la lógica de la confrontación entre dichos bloques hegemónicos. Esta multiplicidad de “movimientos y expresiones sociales” (Melucci, 1986) relativos no sólo a reivindicaciones étnicas, de territorio o clase, sino también dando cabida a nuevas formas de significación del cuerpo, de las emociones, de lo religioso, etc. “salían a la luz” en diferentes entornos: Europa del Este, Asia, Africa o América Latina. Un amplio abanico de organizaciones y agrupaciones que expresaban el pensar y el sentir de grupos e individuos (entre las que se encontraban múltiples organizaciones dedicadas al desarrollo), se manifestaba ahora, no por el hecho de ser totalmente nuevos estos grupos sociales y/o sus móviles, sino por reflejar una diversidad que la confrontación bipolar ocultaba y que se expresaba ahora bajo nuevas formas.

La fuerte atomización de estos grupos no sólo es producto de las relaciones de poder en las que se insertan (bajo las cuales se favorece su desagregación, facilitadora de su desactivación política), sino que también es reflejo de su lógica diversidad, producto de tendencias, inquietudes y contestaciones diversas; es decir, fruto de una multiplicidad de pensar y entender la realidad y el cambio social. En este sentido, el supuesto carácter reactivo de estas instancias locales frente a las posiciones globales no es una condición *sine qua non* de su existencia, ya que, de hecho se producen otras lógicas de funcionamiento que igualmente las caracterizan, pudiendo albergar una multiplicidad de móviles, a la par de los considerados más “esperados”, como los de autopromoción, o simple supervivencia.

⁶⁷ Ib., p.155

Bajo el discurso hegemónico sobre la modernización y el desarrollo se propone que la única consecuencia posible de la mundialización sería la globalización, entendida en términos de uniformización multidimensional: a escala económica, política, cultural y de pensamiento (aunque el énfasis suele centrarse, y no por casualidad, en la primera de estas dimensiones), desdeñando los modos diferenciados en que dicha globalización afecta a diferentes entornos o las variadas formas que adopta su dinámica contraria, (la *localización*). Esto implica la necesidad de contemplar de un modo dialéctico el doble proceso de globalización y localización, produciéndose en este sentido lo que lo que Ulf Hannerz denomina una pluralidad de “fenómenos de desglobalización” (Hannerz:1998,35) o, siguiendo a Robertson, de “glocalización” (Robertson, 1996). La problematización de la integración de *lo global* con *lo local* nos lleva a advertir la presencia de un desarrollo que se expande, produce y reproduce a escala una *glocal*, y en el que se observan repercusiones e implicaciones contradictorias entre objetivos y resultados. Estas y otras preocupaciones han sido resumidas por Beck (1998) de la siguiente manera: “ ‘La cultura global’ **no puede entenderse estáticamente**, sino sólo como un **proceso contingente y dialéctico** (y en modo alguno reducible de manera **economicista** a su lógica de capital aparentemente unívoca) según el modelo de la ‘glocalización’, en cuya **misma unidad** se aprecian y descifran elementos contradictorios. En este sentido, se puede hablar de paradojas culturales ‘glocales’ ” (1998:79-80, énfasis en el original).

De este modo, una de las concreciones de este **desarrollo glocal** se manifiesta a través de la presencia continua de agentes externos (“transnacionales”) en distintos ámbitos sociopolíticos de los estados, a menudo bajo una combinación de desarrollismo y control político, lo que ha sido visto frecuentemente como una prueba de la “llegada” de la globalización. Así, por ejemplo, la necesidad de la preservación de formas políticas “democráticas” lleva a una continua presión de los países desarrollados, autoconsiderados “democráticos”, en distintas regiones. Esto se manifiesta, para el caso de Centroamérica, en aspectos relativamente novedosos, como la presencia de agentes de la DEA (la policía contra el narcotráfico estadounidense) con plenas potestades en territorios de los distintos estados, la acción de organismos internacionales en las zonas antes afectadas por conflictos armados (Guatemala y Nicaragua), como es el caso de ACNUR (Alto

Comisionado de las Naciones Unidas de Ayuda al Refugiado) o de MINUGUA (Misión de las Naciones Unidas para Guatemala), o bien de otras instancias supraestatales relacionadas con el desarrollo: el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI), las Agencias de Cooperación de los diferentes estados y un gran número de ONGs.

Independientemente de lo “novedoso” de estas participaciones (que suponen “ayudas” unas veces, ingerencias y condicionamientos otras), la presencia de estos agentes como “estandartes de la globalización”, cuando no va dirigida directamente al aparato estatal, supone un apoyo significativo a grupos de poder político al interior de dichos estados, grupos que anteriormente se encontraban separados del acceso a determinados recursos, tales como la financiación internacional. A la vez que contribuyen al desarrollo de movimientos sociales emancipadores (grupos de derechos humanos, de protección del medio ambiente, o algunos colectivos étnicos, entre muchos otros), también fortalecen determinadas jerarquías y redes de acceso a los recursos, algunos de los cuales, como refiere Dumont (1989) refuerzan la posición de las corruptelas estatales.

Por otra parte, los términos de esta globalización suelen ser planteados desde el discurso neoliberal como un proceso a través del cual las expectativas de desarrollo se hacen globales, y por tanto accesibles en todos sus términos a cualquier individuo o colectivo de cualquier parte del mundo. Pero dicha globalización debe entenderse como un proceso que afecta a determinados aspectos de la economía y del desarrollo. De este modo, la pretendida “desaparición total” de las fronteras para la libre circulación de la economía debe cotejarse con base en los nuevos procesos que ya están en vigor.⁶⁸ Por poner dos claros ejemplos de “salvedades” a esta globalización económica que se pretende incuestionable: las medidas arancelarias dispuestas para proteger las mercancías de los países “desarrollados” ante cualquier entrada de productos (fundamentalmente agrícolas,

⁶⁸ La llamada “libre circulación de la economía”, expresión anunciada de un modo reiterado por los teóricos del neoliberalismo, debe matizarse, ya que no afecta de manera igual a la circulación de capital (como dan buena cuenta los ágiles movimientos de especulación financiera a escala mundial) que al tránsito de mercancías, tecnología o mano de obra, cuyos mercados siguen afectados por una protección desigual (por instancias estatales o supraestatales como los grandes Acuerdos de Comercio o “Rondas” o la propia Organización Mundial del Comercio) que perjudica de forma ostensible a las economías dependientes y “desarticuladas”, es decir, con escasos mecanismos de conexión con los núcleos y redes por los que fluye el capital transnacional.

de reducido valor añadido) y las trabas a la entrada de trabajadores inmigrantes en Europa y EEUU, siendo esta regulada según las necesidades de explotación de mano de obra a bajo precio.⁶⁹

De esta manera, lejos de producirse un único proceso de reterritorialización, las nuevas prácticas económicas que surgen con la globalización presentan una concreción territorial diversa, en función de la cambiante disponibilidad, reparto y concentración de recursos.⁷⁰ Como sugiere Delgado Cabeza (1998) esta ruptura se manifiesta con claridad a través de *“el comportamiento de las grandes empresas, muy condicionado por sus espacios matrices, o la creciente concentración de los flujos comerciales, de inversión y financieros en torno a los territorios ‘mejor dotados’ ”* (1998:10), de tal manera que *“la valorización de los espacios se hace en función de la presencia en ellos de una serie de factores que tienen un carácter ampliamente acumulativo”* (ib.:20).

En el campo de la “Ayuda Internacional”, estas participaciones globalizadoras implican, un fuerte condicionamiento ejercido por los diferentes estados hegemónicos para impulsar reformas neoliberales en las políticas económicas de los países “subdesarrollados”, fundamentalmente a partir de la llamada “crisis de la deuda”. Desde instituciones como el Banco Mundial (controlada por los estados hegemónicos del llamado G-8) se vincula la ayuda a la existencia de programas previos de ajuste que, a su vez, repercuten negativamente en las partidas asignadas por los estados a gastos sociales. Cuando estos programas de ajuste se han llevado a cabo, tal ayuda se concreta en una concesión crediticia que en no pocos casos se destina a pagar los intereses de préstamos anteriores. El lenguaje utilizado delata, una vez más, las pretensiones de desactivación del fuerte componente de control político, que se pretende escamotear desde estas instituciones hegemónicas. Por eso se suele hablar de “recomendar planes de ajuste” (“técnicos” o “estrictamente económicos”), en lugar de imponer políticas de gasto

⁶⁹ Una consecuencia directa es la desterritorialización de centros y periferias. En este sentido, la implantación mundializada de un sistema de precarización de las condiciones de trabajo implica una movilidad de los centros productivos (que se mudan a estados donde la mano de obra tiene un menor coste y conflictividad) y, cuando esta movilidad no es posible, también supone un incremento de la demanda de trabajadores inmigrantes hacia países del centro, contratados bajo condiciones de gran precariedad, lo cual también genera fenómenos de “dependencia” productiva en dichos países, lógicamente, a una escala desigual ya que no pone en riesgo de colapso a las economías centrales.

⁷⁰ La máxima simplificadora “riqueza localizada, pobreza localizada” es contestada por Beck (1998, pp.87 y ss.) en su revisión de la obra de Zygmunt Bauman.

público o, menos aún, de reducir los gastos en hospitales, construir menos escuelas, inyectar menos vacunas... y destinar lo escasamente recaudado por la hacienda pública a pagar los intereses abusivos y “eternos” de la deuda externa.⁷¹

A lo anterior se añade la constatación de que tales reformas, manifestadas como “políticas de ajuste” no presentan una correlación en los propios estados hegemónicos, que mantienen con impunidad el descontrol de sus cifras macroeconómicas (como el déficit público de los EE.UU, que llegó a absorber en la década de los noventa cerca del 5% del ahorro mundial⁷²) o siguen practicando el proteccionismo de sus mercados, al tiempo que imponen los referidos condicionamientos a las políticas y economías de los países “en vías de desarrollo”. Tales condicionamientos son canalizados por las agencias prestatarias internacionales (entre las que se encuentra el citado Banco Mundial y las propias agencias de cooperación internacional), generadoras de “ayudas” pero también de flujos de dependencia, y se suelen basar en la fe en el mercado como regulador de la economía, asociada a un menor peso del sector público y una mayor importancia de las exportaciones, en detrimento de la política de industrialización sustitutiva de importaciones.⁷³ El sector privado aparece como el nuevo *motor* de las economías, y este es protagonizado por una élite económica cada vez más separada en su desarrollo del resto de la sociedad, lo cual induce a un clima de conflicto desacorde con la dócil democratización que se recomienda. Siendo esta ayuda insuficiente, lo más escandaloso parece ser el respaldo directo e indirecto de instituciones como el Banco Mundial a las grandes corporaciones radicadas en territorios de exclusión. Su justificación suele estar en el argumento de la cantidad y no del reparto de esta, en palabras del propio presidente de esta entidad: “...*la cantidad de dinero que llega a los países en vías de desarrollo procedente de compañías multinacionales es el cuádruple del dinero que llega a través*

⁷¹ Pero además, y cerrando el círculo, el pago puntual de la deuda es también el símbolo de un estado “saneado” y abierto al capital transnacional. No extraña así que se produzcan fenómenos como la oposición del régimen del presidente Alvaro Arzú a la condonación de la deuda guatemalteca por parte de algunos países, tras el desastre del huracán Mitch, en 1998.

⁷² Fuente: Couto, 1995.

⁷³ Esto obvia no sólo la importancia del Estado en los procesos de redistribución, sino, incluso, en los de producción, contribuyendo al aporte de tecnología, infraestructura o recursos humanos. Esto se ha puesto de manifiesto en el crecimiento de los países del sudeste asiático, dada la ausencia de aquellos aportes del, lo que conlleva la conformación de un desarrollo desigual y entregado al capital extranjero.

*de la ayuda oficial. Así que tenemos que colaborar con esas compañías. Y muchas de ellas tienen programas sociales bastante buenos.”*⁷⁴

Pero, bajo el paraguas de la llegada al país de los flujos financieros, se esconde el descontrol de una red difusa, incontrolada y sumamente caudalosa y eficiente de movilización de capitales, que traspasan las fronteras. La comprobación de la facilidad con la cual estos capitales de empresas privadas circulan mundialmente por encima de los “capitales públicos” (sujetos a mayores restricciones, tratados y aranceles) y la fe ciega en la eficiencia de lo “privado” (en el sentido de “no estatal”) sobre lo “público”, (basada en un mayor potencial de movilidad, dominio de las redes de mercado y de las innovaciones, flexibilización en la contratación de mano de obra, planificación más eficiente y menos burocratizada, etc.) son algunos de los factores que fomentan las políticas de traslado del proceso privatizador al campo del desarrollo. Ello se convierte en un signo de “liberalización económica” que sitúa a las llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) como nuevos protagonistas en las acciones de un desarrollo que también se propone como “eficiente”. Este proceso de desvinculación del estado de sus obligaciones redistributivas en favor de dichas ONGs no significa, como se puede comprobar en los bajos porcentajes que aún se les asignan⁷⁵, un crecimiento de los recursos económicos dedicados a estas en la misma medida. Además, tal y como documenta Serrano (2001) para el caso español, este proceso está asociado a una intensificación del control de dichas instancias organizativas de desarrollo por parte del propio estado.

En resumen, los procesos globalizadores y la crisis del modelo de estado-nación se manifiestan, en el caso de las regiones subdesarrolladas, en un alejamiento del estado de ciertos entornos locales, paralelo a un acrecentamiento de la injerencia de los poderes políticos y económicos hegemónicos, beneficiados por dinámicas de *deslocalización* o, si se prefiere, de continua *relocalización*.⁷⁶ De este modo, los flujos transnacionales se

⁷⁴ Entrevista con James Wolfensohn, presidente del Banco Mundial. *El País Semanal*, 22/07/01, p.16.

⁷⁵ En torno al 4% del volumen total de la ayuda, porcentaje estancado en los últimos años. Fuente: “Cooperación para el Desarrollo”. Informe del CAD (OCDE), 1997.

⁷⁶ Existe, sin embargo, y como señalan Gimeno y Monreal (2000), una cierta reorientación desde el desarrollo hegemónico hacia la esfera de lo local, de manera que los procesos de privatización se complementan con una delegación del potencial desarrollador en instancias o *comunidades* locales. En cualquier caso, esta tendencia se realiza con la mirada puesta en que tales instancias locales no se encuentren aglutinadas en otras instancias superiores y que puedan, realmente, reclamar unos cambios estructurales a una escala supralocal que pongan en peligro los intereses del propio estado.

sirven de las debilidades de los estados para penetrar en su soberanía y, como es el caso de las políticas de cooperación internacional, garantizar su flujo globalizador en los entornos locales. La falta de relaciones con el estado de un gran número de individuos y colectivos, traducida en una ausencia de participación económica y política en los planes “modernizadores” (que contrasta con la creciente presencia de los intereses de las grandes empresas⁷⁷), supone en principio una continuidad en su exclusión sistemática de las esferas de poder estatal. Por ello, algunas “oportunidades” de la globalización plantean, en principio, un *salto cuántico* en este sistema de relaciones, al ofrecerse acceso a los recursos, a la información y a la divulgación a escala planetaria de las reivindicaciones realizadas por los distintos movimientos sociales.

Desde las doctrinas neoliberales, se entiende así que la “llegada” de la globalización supone un proceso novedoso, “liberalizador”, que incorpora más fácilmente a las instancias locales al desarrollo y a la modernización. Este proceso se propone como algo implacable, que libra a los pueblos, regiones y culturas de sus ataduras y les confiere una cultura y un desarrollo “globales”, delegando el decreciente poder de los estados en instancias supraestatales. Pero ni este choque cultural “globalizador” es tan nuevo (piénsese, para el caso de América Latina, en lo que se conoce como el “Descubrimiento”), ni implica la plena desaparición de los poderes de dichos estados, algunos de los cuales se sirven de este “caudal globalizador” para intentar una nueva ola aculturadora y etnocida, tras la emprendida en la década de los 40-50 con las políticas asimilacionistas, como las genocidas de los años 70-80 en Centroamérica o el Cono Sur. Con respecto a la nueva ola de aculturación apoyada en la globalización desestatalizadora,⁷⁸ desarrollada ya a finales del siglo XX, coincide con un momento en América Latina de propagación de gobiernos considerados “democráticos” pero que

⁷⁷ Como subraya Delgado Cabeza (op.cit.), la función de este estado “remercantilizador” debe ser aún calificada de relevante como agente garante de la flexibilización normativa de las regulaciones del trabajo y de la movilidad del capital, así como por priorizar ciertos gastos públicos considerados “productivos” (destinados a infraestructuras y telecomunicaciones) por encima de los considerados “no productivos”: sanidad, educación, pensiones, etc.

⁷⁸ En buena medida, deberíamos hablar de “transculturación” (desvinculando este término de sus tintes de benevolencia), en lugar de “aculturación”, dado el fuerte caudal de resistencia que han encontrado las políticas etnocidas impulsadas por los diferentes estados en América Latina, como veremos en posteriores capítulos, centrándonos el caso guatemalteco.

manifiestan su incapacidad para solucionar las profundas crisis económicas, sociales y culturales que asolan el continente.

El alejamiento del estado de las políticas de desarrollo debe entenderse en términos relativos, ya que aún conserva un fuerte componente mediático. Además, las llamadas “conexiones globales” (a través de los actuales medios de comunicación y difusión), cuya presencia suele ser exacerbada por motivos de mercado o ignorancia de la realidad, suponen en demasiados casos una ilusión de acceso a la “comunicación global”, más que una divulgación efectiva y útil de las demandas y reivindicaciones presentadas localmente. Esta *ilusión de globalidad* conecta con otras ilusiones, como la de la modernidad que propone el desarrollismo tecnocrático, olvidando la enorme masa de excluidos que se dejan en los márgenes.

Pero, en cualquier caso, no hay que desdeñar la conquista de espacios conseguida por algunos movimientos de carácter regional o local mediante la asociación de sus intereses con los de otros movimientos y organizaciones, más conectados con demandas (y recursos “globales”) de corte occidental. Asociaciones entre colectivos diversos, tales como el movimiento zapatista chiapaneco, grupos ecologistas occidentales y algunas tribus indígenas de Brasil son ejemplos ilustrativos a este respecto por sus acciones conjuntas, acciones en las cuales cabe incluir como efecto o repercusión no deseada su conversión en perentorios objetos de consumo occidental, a través de su procesamiento mediático.

En el proceso de difusión de las demandas de grupos y colectivos fuertemente marginados del acceso a los recursos estatales y supraestatales, la existencia de intermediarios (de muy variado registro y clasificación, locales o foráneos, con formas distintas de implicación con los intereses de dichos colectivos) se muestra como un requisito indispensable. Como más tarde veremos, cobran especial importancia los procesos de negociación que se producen entre estos grupos y colectivos, las divisiones de poder que se generan y (aspecto que nos interesa especialmente como objetivo central de nuestra investigación) la coexistencia de lógicas diversas que se dan cita en sus discursos y prácticas.

1.2.4.- Los “otros desarrollos”. El *postdesarrollo*

A la hora de analizar las propuestas de desarrollo calificadas como “alternativas” suele resaltarse el dinamismo y la heterogeneidad que las caracterizan, lo cual contrasta con el “irritante simplismo” que se percibe de la corriente neoliberal, respecto al diseño de las políticas de desarrollo o simplemente a la hora de describir o analizar la situación social sobre la que dichas políticas se aplican (Albuquerque, 1992). En este apartado daremos cuenta de algunas de estas múltiples formas de desarrollo calificadas como alternativas, en las que observaremos algunas ideas y argumentos de fondo compartidos entre ellas, así como algunas confluencias, en principio poco esperadas, con la corriente de desarrollo hegemónica. Ello nos conducirá, en el próximo apartado, a analizar algunas de las propuestas encuadradas dentro de la corriente postmoderna de “alternativas al desarrollo” (como es el caso del llamado “postdesarrollo”), en lugar de “desarrollos alternativos”.

La multiplicidad de demandas y de necesidades, consideradas insatisfechas y expresadas a través de los mencionados “desarrollos alternativos” visualizan claramente el fracaso del desarrollo hegemónico. No obstante, hay que advertir que este fracaso se extiende también a otras corrientes alternativas anteriores, que no incorporan dicha variedad de demandas en su seno, como ocurre con la corriente del “socialismo real”. Pero, en términos generales, las instituciones, organismos y colectivos desde las que surgen estas voces elaboran contestaciones al economicismo implícito en el desarrollo hegemónico, dirigiéndose también contra el etnocentrismo u occidentalcentrismo que se aleja de las demandas expresadas por la población. En este sentido, los valores que se proponen como constructores de la forma de entender el desarrollo a partir de dichas demandas son, como ya mencionamos, de variado calado, refiriéndose en bastantes ocasiones a un antagonismo con el modelo dominante: grupalidad frente a individualismo, solidaridad frente a competencia, sabiduría local frente a ciencia *globalista* occidental, relaciones personales frente a mercado despersonalizado, etc. En otras ocasiones, sin embargo, los cambios propuestos son meramente formales y, o bien los móviles de las organizaciones e instancias se dirigen a ámbitos alejados de la estricta confrontación desarrollo

hegemónico - desarrollo alternativo o la expresión de las demandas se acerca, en lo esencial, a las del discurso desarrollista hegemónico. De hecho, los esfuerzos de bastantes organizaciones, colectivos y grupos se dirigen al objetivo, a menudo tan complejo, de la simple supervivencia como tales, olvidándose de otras aspiraciones que quedan en un segundo plano, u ocupan una parcela formal accesoria.

En todo caso, y a escala propositiva, surge de este amplio abanico de instancias un conjunto de reconceptualizaciones del desarrollo, que se entienden como nuevos desarrollos “alternativos” al hegemónico, y que reciben distintas denominaciones, tales como “desarrollo endógeno”, “desarrollo comunitario”, “autodesarrollo”, “desarrollo sostenible”, “desarrollo integral” y “postdesarrollo”⁷⁹, correspondiendo a distintos discursos y prácticas de desarrollo que pueden ser inclusivos unas en otras, por lo que no se trata de categorías absolutas ni estáticas, ya que se someten también a una continua redefinición.

Así, el llamado *desarrollo endógeno* surge del hecho de contemplar el potencial activo que se le supone a las poblaciones locales en el diagnóstico, planificación y ejecución de sus proyectos de desarrollo, en el sentido de conseguir “*la transformación de una sociedad hacia un estado considerado mejor por sus miembros*” (Lacoste, 1959). Esto implica valorar y potenciar la capacidad de estas poblaciones locales, tanto para proteger sus tradiciones como para controlar el modo en que éstas cambian, a menudo de forma ajena a los intereses tecnocráticos o desarrollistas. En definitiva, el desarrollo endógeno se caracteriza, en términos generales, por el reconocimiento del derecho colectivo a controlar el proceso de desarrollo. Pero, en pocos años, este nuevo término pasó a engrosar las formas discursivas de las instituciones oficiales de desarrollo. Así, el desarrollo endógeno, también llamado “autodesarrollo” o “endodesarrollo”, fue propuesto por expertos de la UNESCO a mediados de los años 70, reconociendo lo que se entendía como la “definición local del desarrollo”, aunque sus aplicaciones prácticas podían distar bastante de tales planteamientos discursivos. Esto era así porque, incluso en los casos en los que se respetaban estrictamente las demandas de desarrollo de la población local, la

⁷⁹ En rigor, este último debería excluirse del conjunto de modelos de desarrollo, ya que, como veremos, incluye precisamente dentro de su formulación una propuesta de superación del desarrollo.

potenciación del desarrollo desde instancias de alto rango (como es el caso de los organismos vinculados a Naciones Unidas) no se compaginaba con una atención a las constricciones que un entorno local tenía que hacer frente por su inclusión en un escenario económico y político más amplio: regional, estatal o supraestatal.

Adicionalmente, otra serie de dudas sobre este modelo de desarrollo se manifestaba, como refiere Esteva (1999), en una flagrante contradicción: si el desarrollo era definido desde contextos culturales locales y sistemas de valores (que no tenían por qué corresponderse con los del discurso hegemónico que había difundido el significado del “desarrollo”), entonces era posible que lo que se entendiese localmente como desarrollo fuese, a los ojos del observador externo, un “anti-desarrollo”. Surgían así serios interrogantes acerca de la apropiación de este desarrollo endógeno por parte de la población para la que parecía pensado en primera instancia. No hay duda de que las continuas tensiones entre la priorización de necesidades que se realizaba “desde dentro” (en los casos, además, en que esto se hacía de un modo mínimamente fiable, sin inducciones ni coacciones) y la priorización que se había previsto “desde afuera” ponían de manifiesto la verdadera externalización del proceso y, por tanto, la falsedad de tal propuesta endógena si no incluía entre sus premisas un mayor control a escala local en términos reales.

Por otra parte, y para el caso que más nos interesa, como el de las poblaciones indígenas, la citada circunscripción del desarrollo a una escala local (con el llamado “desarrollo local” o “desarrollo regional”) suele llevar aparejada en no pocos casos la identificación de dicha escala local con “la comunidad”, lo cual puede traducirse en una apuesta por el llamado *desarrollo comunitario*. Habitualmente, y como apuntan Gimeno y Monreal (1999), este modelo de desarrollo suele aludir a una idea de comunidad reinventada desde occidente bajo presupuestos idealizadores, a la que se atribuye un conjunto de valores intrínsecos: solidaridad, apoyo mutuo, propiedad colectiva, etc., desmarcados de sus implicaciones conflictuales. Esta cosificación de la comunidad hace más fácil su entendimiento pero, al igual que en el caso anterior, va asociada a una visión externalizada que conlleva distorsiones entre el papel atribuido desde fuera a los sujetos que pertenecen a dicha comunidad y aquel que es reclamado o propuesto desde dentro.

Distorsiones que, por otra parte, se hacen más evidentes, y por ello, más ocultables por vergonzantes, cuando se producen accesos diferenciados en cuanto a poder y recursos. Ambas maneras, no obstante, pueden hacerse coincidir estratégicamente (tanto desde algunos líderes aventajados de algunas comunidades, como desde algunas organizaciones comunitarias bastante desarrolladas) de modo que puede ocurrir que desde la comunidad se utilice aquella imagen cosificada como recurso para acceder mejor a las redes de financiación de la ayuda internacional.

El llamado *desarrollo integral*, surge en los años 70 como un intento de agrupar e integrar las distintas esferas implicadas en el desarrollo (políticas, económicas, étnicas, de género, medio ambiente, etc.) correspondiente a otras tantas inquietudes despertadas desde diversos movimientos sociales. La conciencia de esta multitud de aspectos a que afecta el desarrollo condujo a la contratación de especialistas en el enfoque holístico de los hechos económicos, como los antropólogos, que ya desde los años sesenta estaban implicados en proyectos llamados de “investigación-acción participativa” (Fals-Borda, 1987). Pero la dificultad de la puesta en práctica de los enfoques holísticos, por las complejas implicaciones que conllevan (y sobre todo, por la falta de voluntad real de que esto ocurra) supuso que estos antropólogos, que colaboraban y aún colaboran en múltiples instituciones estatales y supraestatales, quedaran relegados a un segundo plano, con funciones más consultivas que ejecutivas (como ya quedó apuntado al principio de este capítulo), y que el desarrollo integral propuesto se ubicara, en la mayoría de los casos, más cerca de su propuesta verbal que de su práctica efectiva. Además, en cuanto a la aplicación práctica de este último modelo de desarrollo, lo que se entiende por “integral” depende, en cada caso, de una conjunción de factores: de la prelación de objetivos realizada, de los intereses de quién los enuncia, del entorno sociocultural en el que éstos surgen, etc. Habitualmente, desde el punto de vista de los proyectos de desarrollo que siguen la lógica desarrollista occidental, “lo integral” suele aparecer como una mera yuxtaposición de esferas de la realidad, con escasa vinculación con el entorno social y cultural en el que se aplica dicho desarrollo, lo cual ocasiona pésimas consecuencias para las interrelaciones y articulaciones que se producen en ese entorno: organización social, relaciones familiares, sistemas de gestión, concepciones sobre el territorio, etc. Al final, es frecuente que las diversas prácticas de este “desarrollo integral”

terminen desembocando en una dispersión de esfuerzos, por la necesidad de realizar prácticas concretas y focalizadas y por la escasa capacidad para atender de forma consecuente un “desarrollo integral”, derivando en un acelerado proceso de especialización de las organizaciones dedicadas a la implementación de este desarrollo. En este sentido, cabe añadir, como sugiere P. de Zutter (1989), que es bastante recurrente que las formas cotidianas de llevar a cabo una “integralidad” por la población “beneficiaria” de los proyectos superen ampliamente en eficiencia a la integralidad sectorializada, tecnificada y, en suma, retórica, que se propone desde la racionalidad occidental.

El llamado *ecodesarrollo*, por su parte, surge en primera instancia de las preocupaciones asociadas a la degradación del medio ambiente. Estas preocupaciones, también llamadas *ecologistas* o *ambientalistas*, han estado vinculadas a la emergencia de la conciencia de globalidad, es decir, de pertenencia a un planeta considerado como un todo, lo cual constituye, además, un poderoso mecanismo de representación de la realidad de implicaciones diversas, como refiere Anderson (1993). La fuerza de las preocupaciones ambientalistas se manifiesta a través de reivindicaciones que puedan llegar a eclipsar a otras con las que se encuentran asociadas, por lo que a la habitual lucha por el control de los recursos entre diversas instancias se suma la de aquellas que establecen una relación de pertenencia con los recursos ambientales a través de su *conciencia ecológica* o *ecologista*, confluyendo ante un mismo problema una amplia diversidad de intereses e ideologías.

En este sentido, si bien una buena parte de las reivindicaciones ecologistas han conseguido paralizar acciones desarrollistas que suponían flagrantes agresiones hacia el medio, en otros casos los colectivos que portaban tales reivindicaciones se han posicionado en contra de intereses locales, no siempre fáciles de entender y mucho menos de asimilar desde una óptica *ecologista-occidentalcentrista*. En este último caso, una fácil y romántica combinación de “desarrollo comunitarista” con “ecodesarrollo” lleva en no pocos casos, a atribuir a las comunidades el protagonismo del desarrollo ecológicamente sustentable, de un modo parcialista, homogeneizador y descontextualizado, olvidando el verdadero uso y procedencia de sus recursos, sus

repartos y expectativas, y cayendo en el prejuicio de considerar a las comunidades (y, lo que es peor, a sus pobladores) como más cercanos, *per se*, a lo natural. Siempre, claro está, dentro de una idea reducida, cosificada y paradójicamente artificiosa de *lo natural*.

Por otro lado, desde algunas instancias desarrollistas hegemónicas, las preocupaciones ambientalistas han sido utilizadas como vehículo para mantener sus objetivos de dominación, como en los casos en los que se subraya el peligro que supone “la pobreza” para el cumplimiento de los objetivos ambientalistas⁸⁰, con rango siempre superior a “la riqueza”, o mejor dicho, a las pautas de consumo basadas en el derroche, sin hablar de los mecanismos de producción asociados a dichas pautas. Además, con los recientes procesos de re-territorialización de los centros de producción estos problemas se aceleran, al ubicarse dichos centros productivos o extractores, de consecuencias contaminantes o depredadoras, en lugares alejados del entorno en el que se “viven” los beneficios de dicha producción, o repartiéndose en una difusa red de personalidades legales, y por tanto, de responsabilidades *transnacionales*.

Con respecto al *desarrollo sostenible* o “sostenido”, surgido en los años 80, cabe decir lo mismo que lo ya expuesto para el caso del “ecodesarrollo”. Además, cuando se produce la coincidencia entre un desarrollo sostenible y un desarrollo local, puede llevar consigo un traslado al ámbito local del problema de la sostenibilidad, ya sea ésta entendida en términos medioambientales o de tiempo. En este último caso, la práctica desarrollista debe ser (o parecer) continuada, bien para cumplir el objetivo de “desarrollo sostenido”, o bien (caso bastante frecuente, dado el móvil de autoreproducción de las instituciones de desarrollo creadas) para dejar el “problema” del desarrollo en un continuo estado de latencia. En estos casos, cuando las exigencias son de un desarrollo ecológico, y este se entiende de un modo parcializado, las instancias de desarrollo local se ven obligadas a poner en marcha sus estrategias más o menos eficientes de adaptación de sus discursos y prácticas a las exigencias ambientalistas. Unas exigencias instaladas además, como

⁸⁰ Esto lleva a diferenciar el “ecologismo del norte” del “ecologismo del sur”. La diferencia fundamental estriba en que éste último, “el ecologismo del sur” o “ecologismo de los pobres”, como refiere Martínez Alier (1992), se reviste de la urgencia que proviene de un hecho incontestable, ya que los recursos ambientales amenazados afectan directamente al modo de vida de sus pobladores, cuando no a su supervivencia física.

refieren Alonso y Sevilla Guzmán (2000), en el discurso de los organismos internacionales a través de formulaciones discursivas *ecotecnocráticas*.

Por último, el llamado *postdesarrollo* surge del cuestionamiento de cualquier tipo de “desarrollo” concebido hasta la fecha, tanto desde el discurso hegemónico del desarrollo como desde el alternativo, pues se entiende que las participaciones del primero en el segundo son prácticamente irrefutables (Escobar, 1997). Partiendo de las críticas sobre el positivismo o el objetivismo presente en las ciencias sociales como protagonistas en la definición del desarrollo se llega a que, por ejemplo, las propias elaboraciones del antropólogo, antes centrado en el análisis del “nativo” como un objeto inmóvil del desarrollo, sean también objeto de análisis. Dichas críticas, manifestadas con frecuencia en una reacción deconstructivista, llevan a la consideración de aspectos tales como la hermenéutica, el análisis de sentido, la reconstrucción del *yo* en el *otro*, el redescubrimiento del papel del conocimiento como ejercicio creativo e interpretativo y de la ciencia como fuente y núcleo de poder, etc., siendo estos algunos de los muchos frentes de crítica abiertos a las teorías clásicas sobre la modernización (de ahí el calificativo de “posmodernismo” a esta corriente), que se extienden también a las elaboraciones teóricas sobre el desarrollo.

Desde estos nuevos enfoques superadores de las visiones clásicas sobre la modernidad (en los que se cuentan tanto los citados “postmodernos” como los llamados “premodernos”) y desde otros que se sitúan como revisionistas de otras corrientes de pensamiento (postestructuralistas, postmarxistas, etc.) se presenta un pliego de críticas a la modernización y al desarrollo clásicos que es preciso analizar con detenimiento, ya que en muchos casos se avanzan explicaciones novedosas que enriquecen el análisis de la modernidad y el desarrollo, mientras que en otros se cae en el interpretacionismo (vgr. en la derivación de la ciencia social en un *género narrativo*), cuando no en un solipsismo de corte nihilista.

Así, el análisis crítico del discurso del desarrollo, por ejemplo, nos revela aspectos de los procesos de resistencia que antes aparecían solapados u ocultos, mostrando los mecanismos de ocultamiento o simulación insertos en los sistemas de dominación-

resistencia en forma de representaciones teatralizadas, o bajo el manto de “transcripciones ocultas” (Scott, 1990). En otros casos, este análisis crítico se manifiesta con fuerza reveladora, desvelando una serie de aspectos simbólicos de singular importancia en los procesos de desarrollo, contribuyendo a denunciar lo que Arturo Escobar denomina “la violencia silenciosa contenida en el discurso del desarrollo” (1997:9). Este mismo autor reconoce la inclusión, dentro del enfoque postestructuralista, de las “*condiciones materiales del poder, de la historia, de la cultura y de la identidad*” (ib.: 9).

Por otra parte, en este esfuerzo de síntesis, tal vez uno de los puntos más significativos, dentro de lo que sería esta “crisis de paradigmas” planteada desde estas nuevas corrientes, sea desvelar, desde una mirada crítica y deconstructivista, el origen de los discursos sobre el desarrollo, con el fin de ubicarlos a partir de sus coordenadas, definidas por unas relaciones de poder concretas. Igualmente, es de destacar dentro de estas aportaciones la necesidad (renovada, porque sus orígenes se remontan a otras aportaciones anteriores), de superar en el análisis del desarrollo las ataduras teórico-metodológicas que a su vez proceden de otras divisiones de poder, como son las académicas o disciplinarias.

Convenimos con Gimeno y Monreal (1994) en el hecho de que esta dimensión política debe ser remarcada, no tanto como una especie de inducción externalizada, sino con base en la apropiación que muchos colectivos realizan de las organizaciones e instancias occidentales que, a simple vista, politizan sus variadas reivindicaciones: “*La politización de los pobladores de barriadas, de los grupos de mujeres y de las poblaciones indígenas, entre otros, su ostensible toma de conciencia y de responsabilidad de su propia historia en un contexto estructural de abandono del Estado y creciente dependencia del mercado, no son un telón de fondo donde se da una crisis de representación, sino parte de los mecanismos por medio de los cuales se construyen los significados y desde los que se deciden las prácticas de los distintos colectivos*” (ib.:15).

La consideración de las influencias mutuas entre sujetos de estudio y estructura, y las interacciones del investigador con ambas posiciones, no debe tener como única salida un estéril subjetivismo, el cual tampoco queda exento de participaciones en las estructuras

de poder que crea o en las que participa el ejercicio científico. Por otro lado, entendemos que el análisis del discurso (que, como decimos, a menudo es entendido, erróneamente, como única fuente de intersubjetividad) es esencial para el estudio de los hechos sociales, pero siempre y cuando este análisis no se limite a los aspectos formales, ni se deslinde del estudio de las prácticas. Por tanto, el problema no reside en concebir el desarrollo “como un discurso” sino en centrarse exclusivamente en “el discurso del desarrollo”. Se trata esta última de una parcela de la realidad que debe ser mostrada, puesto que hace patente exclusiones o participaciones que el desarrollo genera, pero ni estas exclusiones o participaciones se manifiestan exclusivamente por la vía de las categorizaciones formales ni esta vía garantiza que pueda representarse la realidad a salvo del objetivismo. Dicho de otra manera, ni toda la realidad se halla comprendida en el discurso, ni el discurso puede presentarse como el único lugar desde el que se pueden visibilizar con mayor fidelidad las posiciones de poder que se generan en el seno de los procesos de desarrollo.

Por último, la consecuencia lógica de considerar que la mayor parte de los males del desarrollo se hallan contenidos en las objetivaciones y ordenaciones que se realizan desde el discurso desarrollista (generando desarrollados y subdesarrollados, intermediarios y especialistas o “nuevos misioneros”) es la de rechazar el concepto utilizado para realizar tales categorizaciones (Esteve, 1999). Como fuente exclusiva de alienación, al desarrollo se le atribuye el significado hegemónico que es responsable de este nuevo “encuentro colonial”, por lo que es preciso que sea derogado, y presentado el “postdesarrollo” con un nuevo contenido, con un nuevo significado emancipador. Es decir, el desarrollo debe ser superado y transformado radicalmente en un “postdesarrollo”, de tal manera que éste, más que un modelo específico de desarrollo, se trataría de una nueva categoría, superadora de las implicaciones negativas contenidas en el desarrollo.

El hecho de que los conceptos, aún los más alienadores, puedan ser adoptados y apropiados de forma diferente por distintos colectivos (incluidos los científicos sociales) hace que reciban significados disímiles en contextos distintos (culturales, históricos...) por lo cual, rechazar un concepto o una denominación formal desde la posición del científico social no es la única vía posible para transformar dichos significados. O dicho de otro modo, rechazar el concepto de desarrollo hegemónico no es la vacuna para no

sufrir los efectos del desarrollismo hegemónico, tanto en sus concepciones teóricas como en sus implicaciones prácticas. Tal y como sugiere Goulet (1999), cuando se rechaza el desarrollo desde el postdesarrollismo más radical, haciendo énfasis en sus contradicciones discursivas, también se propone un desarrollo, pues al fin y al cabo el postdesarrollo lo es. Ya que la denuncia de dichas contradicciones también conlleva la asunción de una serie de valores, el rechazo de todo valor asociado al desarrollo supone una clara contradicción.⁸¹

Así, puede ocurrir que los discursos y prácticas del desarrollo hegemónico sean “adoptados” por colectivos subalternos, no ya dándole un contenido diferente, sino una intencionalidad distinta; es decir, apropiándose dichos colectivos de estos discursos y usándolos de un modo estratégico, re-presentando las formas y contenidos del desarrollo hegemónico para conectarse mejor con los recursos que se pierden o ceden desde las posiciones hegemónicas, y ocupar así posiciones más ventajosas con respecto a estos. En el capítulo 5 ofreceremos algunos ejemplos etnográficos que ilustran estas simulaciones y re-presentaciones realizadas en el ámbito de proyectos de desarrollo concretos, así como algunos procesos de recomposición interna a que obligan dentro de los grupos que las protagonizan.

1.2.5.- “Confluencia” de paradigmas hegemónicos y alternativos

¿Hacia dónde se dirige el desarrollo hegemónico? ¿Hasta qué punto es posible hablar de una hegemonía irrefutable del mercado como mecanismo ordenador del desarrollo, tanto en zonas consideradas “desarrolladas” como “subdesarrolladas”? El modo en que el

⁸¹ Es preciso contextualizar la aportación de este autor dentro de un denodado esfuerzo por encontrar un equilibrio entre cuestiones éticas (que traspase fronteras e intereses) con los que se embarca en el empeño de componer su definición del “desarrollo auténtico”. Dentro de este esfuerzo pretendidamente edificatorio D. Goulet concluye con un planteamiento normativo que intenta abarcar las diferentes “especificaciones modales” que plantea su aplicación, aunque sin llegar a clarificar de un modo suficiente las consecuencias de su propuesta a diferentes niveles, dejando en consecuencia bastantes interrogantes abiertos.

desarrollo hegemónico se mueve hacia direcciones distintas suele ser visto como una incorporación de posiciones subalternas en el discurso hegemónico. En opinión de algunos analistas económicos la evolución reciente del desarrollo hegemónico (en cuanto a su presencia en un entorno “subdesarrollado” como América Latina), apunta a una “tercera ola”, que se presentaría de la siguiente manera:

*“La discusión (...) se da en momentos en que coinciden un relativo consenso internacional sobre las maneras más adecuadas de impulsar el desarrollo, y un creciente cuestionamiento, tanto de la utilidad de la cooperación internacional, como de la condicionabilidad que puede acompañarla. En cuanto a lo primero, parecen haberse superado las visiones más extremas del papel hegemónico del sector público, asociado a la etapa de sustitución de importaciones. También las propuestas centradas en la estabilización y el ajuste, que le asignaron un papel casi exclusivo al mercado, que predominaron en la década de los ochenta. A partir de la segunda mitad de la década de los noventa se hace evidente la existencia de **un paradigma más equilibrado**, que combina las funciones del mercado y del Estado, y que contempla, asimismo, un aumento de la participación de la sociedad civil”* (Carothers y Fuentes. En: *International Institute for Democracy and Electoral Assistance*. 1998, p.291. El resaltado es nuestro).

El papel del mercado internacional se muestra relativizado, y el del estado limitado, controlado, “equilibrado”. Ambos parecen permitir así un aumento del protagonismo de la sociedad civil, que puede ser entendida como “sociedad local”. Pero lo que se presenta como una comunión plana y transparente de intereses (entre mercado transnacional, estado y sociedades locales) no refleja el proceso por el cual se mantiene o se transmite la hegemonía del mercado transnacional sobre el estado y las sociedades locales y, sobre todo, se limita a colocar aspectos económicos (entendiendo lo económico desde un punto de vista reducido) por encima de cualquier otro (político, cultural, social, identitario, etc.). Se trata éste de un punto de convergencia habitual entre los planteamientos del desarrollo hegemónico y alternativo que suele presentarse habitualmente. Para los teóricos del desarrollo hegemónico, las tendencias del desarrollo apuntan a procesos de globalización tan irrefutables que no pueden sino encontrar el consenso en los estados y las sociedades locales. Para muchas de las corrientes críticas que son adversas a este planteamiento, tal consenso es una falacia: hay que detener la globalización como proceso irrefutable, debiendo ser contestada desde la beligerancia del estado o desde las sociedades locales.

Pero, sin desdeñar la necesidad de esa beligerancia, no parece dibujarse bien el objeto de sus ataques, que es la globalización (malentendida como cierto tipo de “globalización económica”) como uno de los paradigmas irrefutables del desarrollo, que se suma a otros que surgen de la civilización occidental, y a los que hemos hecho anterior referencia. No deja de ser un contrasentido que se pretenda “equilibrar” la función del estado, fortaleciendo su papel en este diálogo tripartito, cuando por otro lado este diálogo se somete a la hegemonía de las leyes del mercado. Respecto al papel de las sociedades locales en sus diferentes expresiones, más o menos institucionalizadas, se espera que éste sea tan aquiescente en este raro diálogo como el del propio estado.

La cooptación de las posiciones alternativas desde la hegemonía podría suponer, como refieren Gimeno y Monreal (1999), que tanto el modelo hegemónico de desarrollo como el alternativo coincidan en una serie de paradigmas, lo cual dificulta en principio la conquista de espacios por los colectivos que propugnan planteamientos alternativos.⁸² Es decir, la hegemonía del discurso dominante descansa sobre elementos con alto poder de coacción: instituciones ya consolidadas, mercados ya creados, presupuestos, balances nacionales y empresas transnacionales que ejercen su poder con contundencia. Pero su fuerza no deriva exclusivamente de las acciones realizadas por estas instituciones en una economía considerada a escala mundial, pues a la coacción y a la imposición hay que añadir la poderosa fuerza del consentimiento. Siguiendo las tesis gramscianas, la asunción de los valores hegemónicos entre los grupos subordinados supone compartir una serie de representaciones comunes (para dominantes y dominados) que se convierten en principios que normativizan la acción de los individuos, y estos pueden tener tanto o más valor que las acciones explícitas o coactivas refuerzan la hegemonía.

⁸² En concreto, los citados autores se refieren a tres elementos básicos que funcionan a modo de “representaciones comunes” compartidas por los discursos dominantes y alternativos del desarrollo: “1) el mundo es un bien escaso, 2) las comunidades son los lugares adecuados para gestionar la escasez, y 3) el cambio de un mundo a otro, de una etapa a otra es entendido como la oposición de una etapa a otra” (ib.:260). En nuestra opinión, a estos elementos podrían sumarse algunos de los paradigmas de raigambre occidental expresados en apartados anteriores, y que formarían parte de dichas “representaciones comunes”, tales como la sacralidad de la técnica occidental, la consideración exclusiva de racionalidades intencionales en los procesos del desarrollo o, como refiere Moreno (2002), la mercantilización de lo económico, en términos de colocación del Mercado (en su configuración occidentalcentrista) como *sacro* central de todas las dimensiones de la vida social.

En este sentido, el desarrollo es entendido como una *arena* o escenario de disputa, en la que confluyen diferentes colectivos y valores, representaciones y lógicas. Hasta ahora hemos realizado una distinción algo forzada entre posiciones hegemónicas y alternativas, pero es preciso ver que, en la realidad, estas se manifiestan siguiendo una gran diversidad, encontrándose de un modo entrelazado y cambiante, de modo que puede ser bastante difícil, cuando no imposible, adjudicar en todo caso a uno u otro grupo o movimiento social una tendencia, razonamiento o lógica determinada. En este sentido, la confluencia de lógicas contrapuestas en determinados entornos (como es el de las organizaciones de desarrollo, de las que nos ocupamos en posteriores capítulos) debe ser objeto de un análisis pormenorizado, en tanto que a través de dicha confluencia se manifiesta la asunción de valores y representaciones tanto hegemónicas como alternativas, y se denota la incorporación en estos últimos de paradigmas que suponen una internalización de la hegemonía. La heterogeneidad de los grupos subalternos es a la vez un derecho, un arma y una debilidad. Respecto a esta última de sus dimensiones, muchas de las llamadas “posturas alternativas” aún no han asumido ni el consenso que mantienen con el modelo de desarrollo hegemónico ni la forma de afrontarlo. Pero una cuestión fundamental está en dilucidar si todas estas representaciones compartidas (en forma de internalización de representaciones comunes con la hegemonía) implican un avance de las posiciones hegemónicas o si, por el contrario, se producen, como ya anticipamos, simulaciones y juegos de apariencias en el discurso y en la práctica de los subordinados.

De esta manera, y este será uno de los aspectos esenciales sobre los que gira este trabajo, es posible que estas “pequeñas instituciones” no siempre sean meras extensiones del poder capitalista neoliberal, o del desarrollo hegemónico alienador, reducidos en el mejor de los casos a servir de “títeres” para los agentes controladores del desarrollo hegemónico, en ejercicio de su ventriloquia. Las respuestas de estos entes locales a las constricciones impuestas desde esferas estatales o supraestatales (organismos internacionales, agencias de cooperación, e incluso ONGs extranjeras) se entrelazan con las concesiones realizadas y les lleva a interpretar y adaptar el desarrollo hegemónico de una forma variada y dinámica, de modo tal que, por ejemplo, la pérdida de control sobre las prácticas de desarrollo sea en algunos casos más aparente que real, y que sea este

“juego de apariencias” una poderosa arma estratégica en la negociación con el estado y sus intermediarios, las agencias de cooperación, técnicos del desarrollo, etc. Este rico abanico de respuestas estratégicas planteadas en términos de “control cultural” (Bonfil Batalla, 1996) ocuparán gran parte de los capítulos 5 y 6, por lo que nos remitimos a ellos para un mayor desarrollo de este tema.

Pretendemos comprobar de este modo cómo se producen interpretaciones creativas de los conceptos y valores hegemónicos o cómo se concibe e interpreta, en los proyectos de desarrollo, lo global desde lo local, construyendo continuas alternativas al desarrollo hegemónico. Como se puede deducir fácilmente, este proceso tiene claras connotaciones políticas e identitarias. Bajo nuestros objetivos de investigación, nos centraremos en aquellos aspectos relativos al proceso de resignificación de identidades que se produce en el seno de los proyectos de desarrollo, aunque sin olvidar que las dimensiones antes reseñadas (políticas, identitarias, y otras) tienen un carácter interrelacionado. En este sentido, el rumbo que tome la coexistencia de lógicas económicas (que supone tanto la confrontación como el *consensus*) dentro del mismo escenario explica buena parte del éxito o fracaso de dicha politización en el campo del desarrollo, así como la contestación a algunas de las preguntas que refieren al resurgimiento de identificaciones étnicas en el campo del desarrollo. Consideramos que esto exige una interpretación amplia y revisada de lo que entendemos por desarrollo, que tenga en cuenta las consideraciones y dimensiones a que hemos hecho referencia en este apartado, y que realmente sea operativa, es decir, que pueda servirnos para explicar algunos de los procesos que se producen en esta parcela de la vida social. Por ello, analizaremos a continuación el surgimiento de nuevas categorías como “etnodesarrollo”, “desarrollo étnico” o “desarrollo con identidad”, propuestas desde diferentes enfoques teóricos, categorías conceptuales que pretenden tomar el relevo de las mencionadas “desarrollo sostenible”, “desarrollo integral”, etc., y para lo cual partiremos de algunas elaboraciones teóricas que abordan la relación entre cultura y desarrollo.

1.3.- Desarrollo e identidad social. El uso estratégico de la etnicidad

1.3.1.- Cultura y Desarrollo: algunas aproximaciones desde la antropología

Bajo las premisas fundamentales del desarrollo hegemónico, cargadas de un fuerte etnocentrismo, las especificidades culturales suelen ser vistas como obstáculos a superar en la implementación del desarrollo. Además, y como ya señalábamos al principio de este capítulo, esta concepción (o preconcepción) de la cultura como una restricción al desarrollo propició, tras la segunda Guerra Mundial, la aparición de los primeros antropólogos especializados en el desarrollo, en un intento de calibrar sus efectos en entornos culturales potencialmente “problemáticos”.

Asociada a esta línea interpretativa de la “problemática” del subdesarrollo, encontramos la ya clásica obra de Oscar Lewis *La cultura de la Pobreza* (1996).⁸³ En ella, el autor atribuye básicamente a una “causa” cultural la existencia de la pobreza, encontrando en ésta una fuerte asociación con motivos psicológicos de carácter individual. Dado el carácter constrictivo de su situación psicosocial, autocentrada en la familia como único locus de producción y reproducción social, se termina culpabilizando al “pobre” de su propia situación, sin cuestionar si aquél es otra cosa que “pobre”. Para llegar a ello, Lewis se basa en una selección de relatos autobiográficos recogidos de distintas familias, presentando una visión un tanto separada del contexto social y político en el que éstas se desenvuelven, de modo que termina pareciendo tanto o más difícil actuar contra la enraizada “cultura de la pobreza” que les afecta que centrarse en eliminar a la pobreza en sí. Sin olvidar que ambos empeños se terminan planteando de forma externalizada, a partir de una construcción de la pobreza occidentalcentrista y estigmatizadora y abusando de la autoridad “científica” que se tiene para dictaminar sobre lo que es preciso hacer en cada caso, por encima de las expresiones y voluntades de los sujetos afectados, cuyas constricciones en términos “culturales” les impedirían analizar su situación debidamente y actuar en consecuencia.⁸⁴

⁸³ 1ª. Edición de 1959.

⁸⁴ Una revisión crítica exhaustiva de este enfoque puede verse en: Valentine (1970).

Por otra parte, y al margen de la interpretación culturalista, perfectamente funcional con el desarrollo hegemónico, la superación de la idea de que la cultura no tiene por qué ser necesariamente un obstáculo surge de la constatación del éxito de los proyectos de desarrollo (en el sentido de cumplimiento de los objetivos previstos) cuando en dichos proyectos se tiene en cuenta el componente cultural, es decir son “culturalmente compatibles”, siguiendo la terminología de Kottak (1999). Esto surge, en parte y paradójicamente, de la referida contratación de antropólogos como expertos en la solución del *problema* que suponía la cultura como restricción al proceso desarrollista y conduce a una contemplación de las lógicas culturales diferentes que se dan cita en el ámbito del desarrollo.

Dentro de esta contemplación se ubican las aportaciones de Foster (1976) y su “Teoría del bien limitado” que llevan a la consideración del modo en que se articulan estas lógicas económicas diferenciadas. Mediante esta teoría se señala la existencia de una serie de mecanismos de nivelación al interior de la comunidad local, que restituían a cada miembro a su “posición de equilibrio” en un sistema de bienes limitados por mecanismos extraeconómicos, tales como las rencillas, la envidia o las habladurías, y que nos devuelve a las tesis del primer Wolf (1959) en las que se refiere a “comunidades campesinas corporativas y cerradas”, últimos subproductos de un funcionalismo que veía en las comunidades universos autoexplicados y ahistóricos. Foster admite, no obstante, una cierta elasticidad a su esquema, reservada para el caso de contacto de las comunidades con el exterior, contacto que se acerca, en todo caso, a lo circunstancial.

Por otra parte, las aportaciones del mismo autor (Foster, 1974) sobre un contacto “a dos bandas”, entre los agentes de desarrollo y la población local (de ahí la existencia de una “cultura dual”), fueron ampliadas por Kottak (1995) a un contacto de “tres culturas” por la implicación del Estado, pero guarda su vigencia la concepción del desarrollo como punto de encuentro de culturas diferentes, convertido a partir de entonces en ámbito de estudio preferente y centrado en el análisis de su impacto sobre poblaciones locales, habitualmente campesinos, indígenas o población marginada.

El surgimiento, tras los años 80, de un amplio abanico de colectivos sociales (entre ellos, para el caso del desarrollo, los agrupados bajo la forma de ONGs) y la discusión sobre lo que se entendía como “recientes” procesos de globalización y localización, a los que hemos hecho anterior referencia, son aspectos que han afectado a las elaboraciones teóricas y prácticas de la antropología y, por consiguiente, también a las formas de entender y tratar el desarrollo desde ésta. Los flujos de mundialización económica, el fin del colonialismo (aunque no del neocolonialismo globalizador, del que, como ya quedó explicado, el desarrollo hegemónico forma parte) o el auge de los nuevos medios de comunicación aceleran las conexiones entre culturas antes dispersas y separadas, exigiendo una reformulación de algunas de las premisas básicas de la disciplina referidas al desarrollo.⁸⁵ Las críticas referidas a la búsqueda de ese “otro exótico”, ya iniciadas en la década de los sesenta y setenta, arrecian en las décadas siguientes bajo el argumento de la globalización cultural, de modo que se produce, por ejemplo, una “urbanización” de la antropología y una reorientación del objeto del desarrollo hacia poblaciones ya no entendidas como separadas o aisladas del resto del mundo. Aspectos todos estos que reavivan el debate actual sobre el desarrollo, y descubren nuevas dimensiones de éste políticas, simbólicas, identitarias, etc.

Por otra parte, la concepción, cada vez más extendida, del desarrollo como un proceso de cambio social y cultural y la superación de aquellas interpretaciones que contemplan una orientación teleológica de dicho cambio, nos llevan a optar por una serie de explicaciones ofrecidas desde la antropología para el análisis del desarrollo. En este sentido, Maurice Godelier propone un esquema interpretativo del cambio social y cultural, deudor de la Teoría de la Transición Social propugnada por K. Marx, a través del cual los momentos históricos de correspondencia entre bases materiales y formas sociales, o periodos de *subsunción real*, se suceden a los de inestabilidad y desequilibrio entre ambas instancias, o de *subsunción formal*. En palabras de P. Palenzuela, esta sucesión de estados

⁸⁵ Así, por ejemplo, en la medida en que una serie de valores compartidos forman parte de una identidad local, o de una identidad étnica, puede pensarse que los miembros que comparten tales valores (a la vez que otras representaciones, actitudes, comportamientos, cogniciones...) forman parte de una “comunidad imaginada”. Suele así subrayarse el papel de los nuevos medios de comunicación (internet, radio, televisión...) en la difusión de las identidades etnonacionales, en una aplicación (un tanto forzada) del esquema argumental que B. Anderson (1993) practica en su definición de nación. Así, del mismo modo que la imprenta contribuyó decisivamente a la difusión de los nacionalismos (para el contexto de las naciones-estado europeas), estos nuevos medios de “comunicación global” no sólo no darían el golpe definitivo hacia

contrapuestos “*se aplica al estudio de los profundos cambios que se manifiestan tanto en la base económica como en la forma social durante esa fase particular de la evolución de una sociedad en la cual encuentra dificultades, internas y externas, para reproducir las relaciones económicas y sociales sobre las cuales se basa y en la que aparecen nuevas relaciones económicas y sociales que van a generalizarse, más o menos rápida y violentamente o bien a través de un largo periodo, para terminar convirtiéndose en la condición de funcionamiento de la nueva sociedad*” (Palenzuela, 2000:28).

Al mismo tiempo, y con la atención centrada en la evitación de reduccionismos de orden material o ideacional, adoptamos las explicaciones en este sentido proporcionadas por el propio Godelier, quien en su obra *Lo material y lo ideal* (1989) propone la articulación entre las esferas de *lo ideal* (“ideático” o “ideacional”) y *lo material*, de tal modo que, las relaciones sociales se nutren de ambos componentes. Lo ideal, por lo tanto, no sólo interpreta lo material, sino que *organiza* lo material, a modo de gramática que opera de forma consciente o inconsciente.

Ambas esferas (material e ideacional), por tanto, se relacionan de una manera dialéctica, en una continua retroalimentación entre ambas instancias, de tal manera que “*en toda relación social existe una parte ideal que aparece a la vez como una de las condiciones propias del pensamiento y la reproducción de esa relación y como su esquema de organización interna, como una parte de su armadura, como la parte de esa relación que existe en el pensamiento y que, por eso mismo, forma parte del pensamiento*” (Godelier:1989:29).

Por otra parte, en esta senda de contemplación de los procesos de desarrollo de un modo dinámico, insertos en procesos de cambio sociocultural, C. P. Kottak construye su concepto de “compatibilidad cultural” apoyándose en algunas de las aportaciones de las teorías evolucionistas. Así, basándose en una regla aplicada al desarrollo evolutivo de los

una “identidad global”, sino que reavivarían en la actualidad la llama que alimenta las identidades etnonacionales.

seres vivos, este autor hace uso de la llamada *Regla de Rohmer*⁸⁶ para describir el proceso por el cual las innovaciones son protagonistas del desarrollo en las sociedades locales (Kottak,1999), rechazando la sobreinnovación externalizada, que impone valores tecnocráticos de los planificadores, y conduciendo a una especialización productiva en actividades “tradicionales”, de manera que el desarrollo así descrito “*debería responder a necesidades localmente percibidas más que a metas abstractas*” (ib.:123).

Hay que aclarar que la aplicación automática de dicha regla al análisis del cambio sociocultural en el seno de los proyectos de desarrollo puede resultar un tanto forzada, en tanto que deja algunas lagunas sobre la definición de dicho cambio (sobrentendido en términos de “mejora”) o sobre el estatismo en la concepción de lo “tradicional”. Así ocurre, por ejemplo, a la hora de interpretar casos en los que tal especialización en lo “tradicional”, aparte de asociarse a una necesidad de protección de los recursos culturales “propios”, es el fruto histórico de un confinamiento productivo, por lo que optar por la tradición puede significar elegir un desarrollo minifundista. En el caso de que se trate, como propone el autor, de promover el cultivo del café o el té, no queda claro si esto, aparte de una apuesta por “lo pequeño” o “lo cercano”, significa relegar a las sociedades locales a tales actividades productivas. Dicho de otro modo, esta inducción externa (en la línea de un “estímulo”) del asesor del desarrollo: ¿hasta qué punto no contribuye a consolidar un sistema productivo basado en expolios y saqueos mantenidos históricamente, de modo que a determinados grupos sociales les corresponda inevitablemente el cultivo “tradicional” y a otros el cultivo “avanzado” o “moderno”? El caso de los indígenas del altiplano guatemalteco, por ejemplo, es bastante ilustrativo: “especializados” históricamente en el cultivo de su *milpa*, o como mucho, del café en terrenos escarpados, con uso intensivo de mano de obra, se alejan de los terrenos llanos, fértiles y de explotación extensiva y mecanizada de las haciendas costeras, regentadas por

⁸⁶ Dicha regla, enunciada en 1960, se basa, de forma sucinta, en el principio de “cambiar para seguir como se está”, ejemplificada gráficamente en la aparición de las patas en los anfibios terrestres, las cuales les permitían volver a las charcas cuando éstas se iban secando, siendo esta mutación *además* una ventaja adaptativa para desenvolverse en el nuevo medio terrestre. Desde esta interpretación, la lógica de la evolución, por tanto, no persigue el cambio como una orientación unívoca hacia un entorno diferente (la tierra), sino que parte de una intención para permanecer en el medio en el que se está (el agua), aunque después se use dicha “ventaja” evolutiva para desenvolverse en ambos medios. Es decir, que “*una innovación que evoluciona para mantener un sistema puede jugar un papel primordial en cambiar ese sistema*” (Kottak,1997:223).

multinacionales del banano o de la piña. Los proyectos de desarrollo toman esto como una situación de partida, a modo de constrictión, y centran sus esfuerzos en diseñar proyectos que no apunten a lo que se considera un cambio “radical” de las estructuras, las cuales se suponen fuertemente cimentadas.

Por tanto, resulta inaceptable esta especialización en “lo tradicional” a no ser que se entienda de un modo dinámico y contextualizado histórica, social y culturalmente, al tiempo que se admita que dicha especialización pueda realizarse de un modo estratégico y selectivo, de tal modo que se incorporen elementos “tradicionales” como recurso en la negociación continua que implican los proyectos de desarrollo. En este sentido, la asociación con teorías biológicas no otorga una mayor validez al modelo de Kottak, pero sí ilustra el modo en el que las posiciones “tradicionalistas” también pueden implicar cambio.

Además, los términos de la “compatibilidad cultural” de las acciones de desarrollo son definidos y sometidos al arbitraje por el antropólogo, que no deja de ser un agente externo, y aunque su comprensión de los procesos culturales que se dan cita en los proyectos de desarrollo pueda ser bastante profunda, esto no hace sino aumentar su responsabilidad por tal labor, de la cual no debería excluir una revisión crítica de su papel mediador, de su posición externalizada o *teoricista* y de los valores implícitos que conlleva el desarrollo que propone o *aconseja*.

Por tanto, una buena parte del problema reside, como hemos visto, en lo que se pueda entender por “tradición” e “innovación”. Esta última, por ejemplo, concebida de un modo creativo y no externalizado puede ser un importante componente en las estrategias de desarrollo elaboradas desde colectivos locales en situación de subalternidad. El control de dicha externalidad es un aspecto fundamental a la hora de implementar una innovación de un modo estratégico, por lo que se hace preciso una definición del grado de protagonismo de cada agente implicado en dicho proceso innovador: del técnico extranjero “innovador”, del grupo de agentes locales formados en la innovación, del conjunto de “beneficiarios” que pretenden entender (o apropiarse de) el proceso de innovación, etc. El logro de la antropología de visibilizar la externalización de las posturas mecanicistas o

tecnicistas acercándose a cierta comprensión de lo local, contrasta, por tanto, con una caída en las posturas esencialistas, romanticistas o ahistóricas, centradas en la dimensión localista, que ven innecesaria la revisión de algunos de sus planteamientos de base sobre el progreso o el desarrollo. El “éxito” de los proyectos de desarrollo puede deberse en buena parte al “control cultural” de éste ejercido por parte de las poblaciones locales, pero esto se complementa con la existencia de “fracasos” por otros muchos motivos, sólo advertidos con una visión ampliada del desarrollo, es decir, de lo que ocurre *dentro* y también *fuera* del propio proyecto, allí donde se difuminan las fronteras entre éxitos y fracasos. Cobra así sentido, por ejemplo, el análisis de los efectos del desarrollo, no ya para modificar los perfiles de éste, sino para proteger a las poblaciones locales de la propia aplicación del modelo de desarrollo.

1.3.2.- Desarrollo y uso estratégico de la etnicidad

La constatación de la existencia de racionalidades o *lógicas* económicas distintas, así como del modo en que lógicas alternativas se contraponen con las hegemónicas (plantean resistencia pero también se solapan) nos lleva a la necesidad de visualizar, dentro de los procesos de desarrollo protagonizados por colectivos subalternos, el modo en que estos incorporan a sus discursos y prácticas elementos relativos a su etnicidad, en la medida en que dichos elementos son resaltados y puestos en juego de forma dinámica y cambiante.

En esta incorporación de la etnicidad al desarrollo resaltamos, en primer lugar, su componente estratégico, dada la existencia de un marco de relaciones interétnicas asimétricas, es decir, caracterizadas por posiciones de poder diferenciadas y enfrentadas para cada uno de los grupos afectados. Esto significa, en principio, entender la estrategia como un *plan de acción* orientado a una serie de objetivos, en el sentido de un “*plan preconcebido adoptado a partir de la selección entre diversas posiciones alternativas*” (Palenzuela, 1996:45), incluyendo en este ejercicio planificador sus dimensiones consciente e inconsciente (Bourdieu, 1997) y tanto las decisiones como las acciones. Al hablar de estrategias en el campo del desarrollo suponemos la orientación hacia un futuro considerado mejor por quienes ejecutan tales estrategias, por lo cual no las consideramos

compuestas de decisiones y acciones aisladas, en respuesta a una coyuntura, sino que se presupone un cierto grado de recurrencia y continuidad, lo cual no implica necesariamente repetición sino dinamismo y adaptabilidad. Esto último supone entender las acciones estratégicas de un modo transhistórico y atribuir un papel activo a los grupos e individuos que las protagonizan frente a las constricciones del sistema, de manera que *“al hablar de estrategia estamos haciendo referencia a un componente de creatividad, de iniciativa, y no a una mera adaptación pasiva a los condicionamientos del entorno”* (Palenzuela, op.cit:45). Finalmente, los sujetos que desarrollan tales estrategias no son entidades homogéneas ni ahistóricas, ni su identidad social se circunscribe a su identidad étnica. Anticipándonos a un posterior apartado, resaltamos en este momento la inclusión de la etnicidad como uno de los tres componentes estructurantes de lo que llamamos, siguiendo a Moreno (1991) “matriz identitaria”.

Paralelamente, entendemos la etnicidad como un “hecho objetivo”, es decir, real. Tal y como apunta el citado autor: *“existe etnicidad cuando un colectivo humano, por haber cristalizado como grupo étnico en el transcurso de un proceso histórico en el que sus miembros han participado de una experiencia colectiva básicamente común, posee una serie de elementos culturales específicos que actúan como marcadores de su diferenciación objetiva respecto a otros grupos, es decir, como marcadores de su específica identidad”* (Moreno, 1993:19).

Lo anterior supone diferenciar dos aspectos dentro de la etnicidad: *“tanto su contenido objetivo (serie de marcadores de contenido cultural que son compartidos y reproducidos por un grupo humano) como subjetivo (conciencia de etnicidad, sentimiento de pertenencia a una colectividad decidida a apropiarse, a preservar y a transmitir esos marcadores culturales diferenciadores)”* (Palenzuela, op.cit:30). Por otro lado, el modo dinámico en que en una sociedad se hacen uso de los símbolos de su etnicidad a lo largo de la historia, lleva a considerar su incorporación de forma estratégica para la consecución de sus objetivos, lo cual no significa que estos símbolos se mantengan de un modo invariable en cuanto a su significado o en cuanto a su uso estratégico, pero tampoco puede derivarse de ello una negación del carácter estructural de la etnicidad.

Esta visión se desliga de aquellas corrientes que reducen la etnicidad a un conjunto de elementos culturales cosificados (relativos al *folklore*, a las tradiciones o a lo “típico”), catalogados de forma independiente al uso real que el grupo étnico hace de ellos, y que no se modifican con el tiempo, por lo cual constituyen la esencia inmanente de su cultura. En palabras de R. Stavenhagen, esta concepción, que califica de “culturalista”, tiene implicaciones en el modo en que se considera la desigual incorporación de los diferentes grupos étnicos al progreso y al desarrollo: *“El enfoque culturalista no solamente señala las diferencias culturales, sino también las coloca jerárquicamente, es decir, las transforma en desigualdades. Así, en términos de los viejos enfoques evolucionistas, las culturas indígenas son consideradas como inferiores a la cultura nacional, en lo tecnológico, en su capacidad de modernizarse, en su organización social y política, en su cosmología o visión del mundo. Lo indígena, de acuerdo a esta visión representa lo tradicional, lo arcaico, lo localista, lo primitivo; mientras que la cultura nacional representaría el progreso, el desarrollo, la modernidad, la civilización, la complejidad tecnológica y social, la libertad y el bienestar”* (Stavenhagen, 1992:88).

Bajo el prisma culturalista, por tanto, la etnicidad se concibe como *“un conjunto de marcadores de naturaleza inmanente que se mantendrían inmutables a través de las vicisitudes históricas y sociales configurando una especie de orientación cognitiva atemporal. Esta reificación idealizada de la etnicidad excluye del análisis científico-social las heterogeneidades intraétnicas, los procesos de resignificación de alguno de los marcadores, los diferentes intereses en el seno del grupo étnico y los conflictos derivados de ellos”* (Palenzuela y Jordi:1998,5).

Al mismo tiempo, nuestra concepción de la etnicidad se separa de aquellas otras visiones que, basándose en un materialismo vulgar, la entienden como un epifenómeno de las relaciones sociales de producción o como mera ideología incorporada a las relaciones de clase, las cuales ocupan así el lugar central en las explicaciones sobre la identidad social, de modo que los “conflictos étnicos” son concebidos como parte de los “conflictos de clase”. Siguiendo al ya citado autor esta corriente *“planteaba que el problema indígena, como se le llamaba, no era cultural sino socio-económico. Es decir, la situación del*

indígena en la sociedad nacional se debía a su falta de integración económica al mercado y a la economía nacional...”⁸⁷

Otra precaución, en cierta manera conectada con las anteriores visiones erróneas, consiste en intentar evitar la práctica, no poco frecuente, de limitar de forma exclusiva la aplicación de la etnicidad a colectivos específicos, exotizados o marginados, tales como “campesinos indígenas”, “tribus urbanas”, “emigrantes ilegales”, etc. Es decir, negando la existencia de etnicidad en otros grupos y colectivos, habitualmente situados en una posición de dominación (en la cual además suele encontrarse el propio investigador), de modo tal que el análisis de lo étnico se limita en su aplicación al “otro exótico”. Se trata ésta de una visión alienadora de la etnicidad, por la cual se coloca el propio investigador a la par de otras prácticas estigmatizadoras o naturalizadoras potenciadas desde los grupos étnicos dominantes. Para el caso guatemalteco, por ejemplo, la consideración de la existencia de “grupos étnicos” solamente entre la población indígena, excluyéndose dentro de tales grupos étnicos a “ladinos” o “mestizos”, es una práctica bastante extendida en la actualidad.⁸⁸

De las orientaciones reduccionistas de corte materialista, culturalista o folklorista encontramos una amplia colección de ejemplos que nutren la historiografía de América Latina. No hay necesidad de hacer recopilación de todos ellos, pero sí de situarlos en el contexto sociohistórico en el que surgen: para el caso de la corriente materialista, en el de influencia de la Guerra Fría y su bipolarización ideológica consiguiente, con procesos de emergencia de la lucha campesina y sindical o abiertas revoluciones planteadas ante la ingerencia política del imperialismo norteamericano. Para la orientación culturalista, las prácticas indigenistas de los años 40 y 50 que pretendían reforzar la posición del estado-nación mediante la apropiación de lo que se consideraban como “elementos indígenas”. Ello derivó más tarde en las llamadas “políticas integracionistas”, que promovían la

⁸⁷ R. Stavenhagen (1992, 90). Resaltado en el original. El autor prefiere llamar “estructuralista” a esta posición, idea que no compartimos, al igual que el concepto de nación, que en este texto confunde con el de estado-nación.

⁸⁸ Esta posición aparece reflejada en la propia constitución guatemalteca, de 1985 (art. 66) donde, tras la declaración de los derechos relativos a la “cultura nacional” se contempla la protección de “diversos grupos étnicos”, entre los que se incluye a los “grupos indígenas de ascendencia maya”. En Solares (1993) podemos encontrar algunos claros ejemplos de este tipo, reflejados en el discurso de algunos académicos, representantes políticos y líderes indígenas guatemaltecos.

aculturación indígena para su plena incorporación al “desarrollo nacional”, tal y como se evidencian en los casos mexicano y guatemalteco. La orientación exotista, por su parte, se suma a este contexto político integracionista y experimenta su auge en los años 60, con la llegada masiva de antropólogos foráneos en busca de los últimos reductos de “pureza indígena”, habitualmente bajo la premisa asumida y no siempre reconocida de búsqueda de razones explicativas de la alteridad, entendida ésta como “no occidentalidad”.

La pervivencia, en todo o en parte, de estos enfoques, tanto en las prácticas políticas efectivas como en las teorías sobre la etnicidad en América Latina, nos obliga a destacar en nuestra concepción de la etnicidad su configuración relacional y dinámica, así como su incidencia en la conformación estructural de las identidades sociales. El progresivo abandono a partir de los años 70 de los “estudios de comunidad”, que prescindían en su mayor parte del marco social, económico, político en que se insertaban las “realidades étnicas” o, a lo sumo, lo reducían a un entramado de redes funcionales organicistas, supone orientar la mirada hacia la interacción (Cohen, 1974) o el contraste (Barth, 1976) y apartarla de la esencia o “lo primordial”.

Precisamente, y siguiendo al último de estos autores -Frederik Barth- la definición de los grupos étnicos se efectúa por su situación en un escenario de relaciones interétnicas, de modo tal que son dichas relaciones y sus implicaciones contrastivas las que delimitan la definición del grupo étnico en un contexto específico. En nuestra opinión, buena parte del anterior razonamiento deriva de una reacción ante las posturas esencialistas que sitúan en contenidos estáticos e inmanentes la definición de los grupos étnicos, trasladando el énfasis a determinados elementos (marcadores) que cobran sentido de un modo contextual e histórico. Sin embargo, centrar todo el peso de esta definición en las “fronteras”, como puntos de relación o “fricción” entre los distintos grupos étnicos en los cuales se subraya el contraste, puede conducir a presentar la etnicidad como un aspecto exclusivamente limitado a la dinámica de las relaciones entre los grupos étnicos. De este modo, una interpretación reducida de la aportación teórica de F. Barth nos puede llevar, dentro de un modo *relacionista*, a hacer elipsis de aquellos elementos que no derivan directa o indirectamente de formas de contacto con otros grupos étnicos, lo que conlleva no prestar suficiente atención a los contenidos, tanto objetivos como subjetivos, a través

de cuya apropiación y significación por los distintos grupos (y más allá, la *lógica* que subyace a dichos marcadores), se conforman estructuralmente las identidades étnicas.

Por ello, entendemos que la etnicidad “*es un constructo social resultante de un proceso histórico en el que se verifican elementos de permanencia y de cambio. Es el resultado contingente de una selección arbitraria y, al mismo tiempo, lógica de marcadores (con contenido cultural tanto material como ideático) que, en los distintos contextos sociohistóricos, se verifican como más eficientes que otros para constituirse en marco de adscripción para las identidades colectivas*” (Palenzuela y Jordi:1998,5). Por tanto, la definición de estos marcadores debe articularse con el análisis del marco contextual en el que se desarrollan las relaciones interétnicas, de tal modo que la posición diferenciada de los distintos grupos étnicos en el escenario de un estado-nación, el modo en que cristalizan los procesos de etnogénesis o el acceso desigual a los recursos, tanto estatales como supraestatales, son factores determinantes a tener en cuenta en la definición de la etnicidad.

En todo caso, la incorporación de la etnicidad como uno de los principios estructurantes de identidad social de los grupos e individuos lleva emparejada el intento de rechazo de aquellos enfoques instrumentalistas que limitan la identidad étnica a su uso político coyuntural, así como aquellos que reducen a creaciones esporádicas o *invenciones*, o a elementos estrictamente formales todo lo relativo a la identidad étnica, en no pocos casos bajo una clara confusión metodológica entre la vertiente de análisis *emic* y *etic* de la realidad social.

Queda lejos nuestra posición teórica de concepciones que encuentran una división entre etnicidades latentes y manifiestas (o *frías* y *calientes*), en relación a su continua activación o desactivación en momentos y por agentes concretos. La arbitrariedad de esta latencia (manejaible según se resalten o no según qué aspectos), la desacreditación de los componentes materiales e ideáticos de la etnicidad observados de un modo falseadamente “objetivo” (es decir, contemplándose, de un modo subjetivista, sólo aquellas activaciones o desactivaciones observadas por los propios colectivos en estudio) y la coyunturalidad que envuelve a la identidad social confirman el carácter estructural de la identidad étnica,

lo cual no significa negar su dinamicidad dentro de una visión transhistórica. Como afirman M. Baud et al. (1996) *“la etnicidad no se puede reducir a una retórica simbólica; tampoco cada proceso de cambio en el que intervienen elementos étnicos es directo ni está coordinado. La utilización estratégica de la etnicidad es impensable sin que el llamamiento a los sentimientos étnicos encuentre apoyo en un patrón colectivo de características, sentimientos, opiniones y modelos de conducta de los que la gente se sirva sin darse cuenta”* (1996:183).

El uso estratégico de la etnicidad se realiza, en un contexto de pluralidades de formas de dominación y resistencia, mediante acciones sociales cambiantes. Así, en un sistema de relaciones interétnicas asimétricas, o en un marco en el que la etnicidad puede ser tanto un recurso estratégico como un estigma, los mecanismos de dominación pueden presentarse tanto de una forma evidente y manifiesta como de un modo solapado u oculto. La consideración de estas nuevas dimensiones implica considerar formas de dominación menos evidentes que las habitualmente reseñadas (que suelen ser las de carácter constrictivo) y revelan estrategias de resistencia de los grupos subordinados en esferas de la comunicación no verbal⁸⁹, en el ámbito de lo privado⁹⁰, en el terreno de las simulaciones (utilizando intencionadamente el significado comúnmente concedido a una acción o comportamiento), o de la posposición temporal, mediante la cual se asume la dominación, evocando a la vez un tiempo futuro en el cual la situación se invierte. Entendemos que estas nuevas dimensiones, que sobrepasan el nivel de lo “evidente”, deberán ser abordadas siempre que el análisis de los sistemas de dominación no se sustente en una mirada ahistórica y descontextualizada, reducida a lo accesorio o lo formal.

Como ya anticipamos, la existencia de mecanismos de dominación a través de valores y representaciones hegemónicas que, al compartirse, se hacen creadores de consenso, o se “naturalizan” y consolidan las posiciones hegemónicas, como refieren Gramsci (1971) o Bourdieu (1977), supone asumir que los sistemas de resistencia o dominación adquieren

⁸⁹ Convenimos con E.T. Hall (1988) en que “es esencial que aprendamos a leer las comunicaciones silentes tan fácilmente como las escritas o habladas”, aunque creemos que para ello se hace también necesario situar el lugar desde el cual se realiza tal lectura.

una gran riqueza de formas y matices, cambiantes en el tiempo, expresables de múltiples formas y maneras: cotidianas, rituales, simbólicas, disfrazadas, etc. Algunos antropólogos se han centrado en el análisis de determinados contextos (preferentemente rituales: ceremonias religiosas, carnavales, etc.) como momentos en los que se evidencia la transgresión de los sistemas de dominación, a menudo expresándose mediante una inversión de significado, realizada por un colectivo de individuos que comparten, en cierta medida, la transgresión y los códigos con que ésta se expresa.

De este modo, la mayor o menor certeza que se tenga desde las posiciones hegemónicas de estas “otras resistencias” puede suponer el crear respuestas directas (no manifestadas únicamente en un aumento de las medidas coactivas), sino dirigidas a múltiples aspectos, como las restricciones a las reuniones de los dominados, la utilización de tácticas generadoras de división y descoordinación entre éstos (o productoras de desunión y pérdida de representaciones comunes), y un largo etcétera.

La resistencia desde ámbitos locales como un “acto creativo” (Fiske, 1989) supone desenvolverse en un sistema de valores hegemónicos globales fundamentado en continuas asunciones y representaciones compartidas, pero también afectado por apropiaciones de lo global desde lo local, con el uso de pautas y claves propias que no siempre son desveladas desde la élite hegemónica. Un ejemplo claro de ello lo vemos en el fracaso estrepitoso de muchas políticas de mercadotecnia en entornos diferentes a aquél en el que el producto es creado, fracaso que se amplifica cuando la producción se deslocaliza o multilocaliza. Aplicado lo anterior al marco de los proyectos de desarrollo, surgen continuas apropiaciones (y redireccionamientos, tergiversaciones, reclasificaciones) de los valores de desarrollo que supuestamente “impone” la lógica occidental de la cooperación y el desarrollo en las ONGs locales, valores y percepciones que en muchos casos terminan asociadas a construcciones locales del significado del desarrollo.

⁹⁰ Como es el caso de la dualidad transcripción pública / transcripción oculta, ideada por J. Scott (1990), aunque es preciso referir las dificultades metodológicas que plantea una separación inelástica entre la esfera de “lo público” y la de “lo privado”.

1.3.3.- El *etnodesarrollo*

La existencia de puntos de articulación entre economía e identidad étnica ha sido objeto de múltiples análisis, desde diferentes enfoques. De entre ellos resaltamos, en primer lugar, la aportación de Olivia Harris (1987), que propone una combinación entre economía y etnicidad que se traduce en una “economía étnica”. Esta denominación se aplica al caso de las comunidades andinas, en las cuales dicha autora observa que tanto la organización interna del grupo étnico como el modo en que circulan los bienes económicos al margen del “mercado” (entendiéndose éste en términos “extracomunitarios”) son factores suficientes de diferenciación de tal “economía étnica”.

Se hacen patentes las evidencias demostradas por O. Harris de una *racionalidad* económica diferenciada para el caso estudiado (el de los *laymi* de Bolivia), basada en aspectos como la atribución de valores distintivos a los productos, la aplicación de un *valor-trabajo* de los bienes (medido por la cantidad de horas de trabajo que supuso su producción), el uso de medios de producción compartidos siguiendo lógicas de redistribución complejas (no siempre redistributivas, ni equitativas) o el seguimiento de lazos de compadrazgo o genealogía en la prestación de ayuda mutua en forma de trabajo (*yanapaña*). Sin embargo, a pesar de que la autora reconoce que la llamada “economía étnica” carece, como parece evidente, de autosuficiencia, se echa en falta una mayor contextualización del caso planteado con el resto de comunidades andinas o con el propio estado boliviano, que desvincule las explicaciones ofrecidas de las ataduras metodológicas habituales en los estudios de comunidad.⁹¹

⁹¹ Olivia Harris realiza un esbozo de este contexto, en el que reconoce que *otras* relaciones económicas (las establecidas con los comerciantes de la ciudad, en la prestación de servicios al estado, etc.) presentan un carácter fuertemente rígido y segmentado. En nuestra opinión, esta línea podía ampliarse reflejando las líneas de acción y reacción política: es decir, no sólo representando el confinamiento productivo en el *ayllu*, sino también las continuas respuestas estratégicas planteadas en el desenvolvimiento dentro de ese mercado extracomunitario que, por otra parte, *penetra* e *invade* la comunidad. Así, por ejemplo, se pueden establecer algunas conexiones entre la influencia del contexto en algunas racionalizaciones e idealizaciones con respecto al trabajo, como las que Contreras (1980) observa para el caso de algunas comunidades andinas peruanas. Por ejemplo, en el modo en que dichas racionalizaciones se encuentran afectadas por hechos contextuales (como el caso de la Reforma Agraria o las apropiaciones de tierras por las clases dominantes y sus clientes políticos) pero, al mismo tiempo que fueron impulsadas desde los grupos dominantes, resultaron también reapropiadas e incorporadas a la estructuración de las identidades sociales de los *quechuas* de Chinchero.

Por otra parte, siendo la etnicidad un componente estructural de la identidad social, resulta estéril utilizar el calificativo de “étnico” a modo de atributo o de etiqueta para expresar un modo particular de economía. Tal y como ocurre con otras acepciones extendidas como “economía social” o “economía con identidad”, de las que destacamos su carácter *emic*, podemos deducir lo mismo con respecto a la operatividad restringida de esta denominación: toda economía es “étnica”, del mismo modo que es “social”, o se encuentra asociada a la identidad social en cuanto que en ella intervienen grupos y colectivos con identidad. No obstante, al incluirse dentro de la economía “étnica” todo un modo especial de “hacer economía” (en el sentido de saberes aplicados, actitudes y valores asociados, etc.) nos parece pertinente que se tenga en cuenta la existencia de lógicas o racionalidades diferenciadas de carácter económico, las cuales se relacionan tanto con el contexto sociohistórico en el que se insertan como con el conjunto de marcadores culturales del que forman parte.

Otra línea teórico-metodológica que relaciona etnicidad con desarrollo, tal vez la más difundida y conocida, tiene su punto de partida en una reunión de intelectuales y dirigentes indígenas de América Latina, realizada en San José de Costa Rica en el año 1981. De esta reunión surge la propuesta del llamado *etnodesarrollo*⁹², que nace con una vocación eminentemente reactiva frente a la ola etnocida y asimilacionista que sufren los pueblos indígenas de América Latina. Se expone así la necesidad de una respuesta frente a la existencia de un modelo de exclusión históricamente mantenido que ha cerrado el paso a los pueblos indígenas al control de los recursos económicos y políticos en el marco de los estados en los que se insertan, impidiéndoles el acceso a la gestión de los recursos y la posibilidad de autodefinirse como colectivos étnicamente diferenciados.

Pero con la formulación del etnodesarrollo no sólo se pretende constatar dicho modelo de exclusión, señalando los sujetos históricos que la han padecido, sino que se intentan sentar algunas bases para su superación. Estas bases tiene forma de orientación práctica, de tal modo que se plantea la posibilidad de que los pueblos indígenas puedan participar

⁹² Concretamente, estas reuniones, patrocinadas por la UNESCO, fueron organizadas por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y giraron en torno al tema “Etnodesarrollo y Etnocidio en América Latina”. De resultados de ello, la referida Facultad publicó un libro que, con el mismo nombre, recogía una serie de artículos escritos y resúmenes de ponencias expuestas oralmente por diversos técnicos y dirigentes indígenas, incluyendo la llamada *Declaración de San José sobre Etnodesarrollo y Etnocidio en América Latina*, en la cual se contiene el concepto de etnodesarrollo al que aquí hacemos referencia.

en la construcción de su propio desarrollo, entendido éste como una forma de orientar la mirada hacia un futuro de forma no guiada ni coaccionada. Esta orientación práctica se fundamenta en una serie de formulaciones teóricas de partida, de entre las que destacamos la realizada por Guillermo Bonfil Batalla⁹³, de la cual realizamos a continuación una revisión crítica, resaltando de su contenido algunas aportaciones y limitaciones.

Contenido de la propuesta del etnodesarrollo. Acotaciones de partida

En primera instancia, conviene destacar de la propuesta del *etnodesarrollo* su marcado carácter *reactivo*⁹⁴, el cual determina en buena parte tanto sus contribuciones como sus limitaciones. Así, resalta de entre tales contribuciones la presentación como sujetos políticamente activos de un conjunto de colectivos que permanecían, y aún permanecen en muchos ámbitos, invisibles a los ojos de aquellas élites hegemónicas que ejercen el control político y económico en el marco de los estados de América Latina. El arrimar esta visibilización al ámbito del control sociopolítico en dicho marco es lo que distingue a esta propuesta de una tradición *indigenista* que aún posee resonancias actuales, y por la cual tal visibilización se reduce al ámbito de algunas reivindicaciones culturales escogidas de forma *folklorista* (y convertidas en parte del “contenido cultural” de la idea de *estado-nación*), o a la necesidad de la integración subordinada de los indígenas en la senda del desarrollo que dictan otros colectivos ubicados en posiciones de poder hegemónico.

En principio, son múltiples las dificultades que presenta el abarcar en toda su extensión unas reivindicaciones como las contenidas en la propuesta del etnodesarrollo, dificultades que surgen de distintos frentes. Por ejemplo, a la hora de abordar la complejidad interna

⁹³ Véase Bonfil (1998, 1996). En el artículo de Luisa Fernanda Velasco “Lo “*etno*” del Desarrollo: una mirada a las estrategias y propuestas de desarrollo indígena” encontramos una revisión crítica del etnodesarrollo (véase: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/01/paper02.htm>).

⁹⁴ Tal carácter *reactivo* procede de su configuración de partida, claramente posicionada de forma contraria a una línea teórica de interpretación del desarrollo de carácter hegemónico, que excluía la incorporación de la cultura tanto en la concepción como en la aplicación de dicho desarrollo.

encerrada dentro de la abstracción “pueblos indígenas” o de constatar la falta de colaboración de los propios individuos y colectivos excluidos, en parte afectados por mecanismos de dominación basados en el consentimiento y en parte desconfiados de sus representantes. Pero sobre todo, tales dificultades se enmarcan en la tremenda resistencia de los poderes hegemónicos del estado (y, crecientemente, de otros agentes transnacionales) a ceder el acceso a sistemas y métodos de control del poder, consolidados a través de una continuidad histórica en diferentes ámbitos: legal, financiero, político, educacional, sanitario, territorial, etcétera.

En este marco, habilitar una propuesta teórica que se aleje de lo ilusorio conlleva reconocer no sólo sus limitaciones de aplicabilidad, sino también responder a algunos de los múltiples interrogantes que deja abiertos. Ello obliga a realizar algunas imprescindibles acotaciones de partida, como las que realiza el citado autor en el volumen mencionado (Bonfil, 1981), que ya refiere en su título a algunos perfiles básicos relativos a aspectos sociopolíticos, en forma de “premisas que caen en el orden de lo jurídico, lo político y las que atañen al ámbito de la organización social” (ib.:133).

De las ideas atribuidas desde un principio a este nuevo tipo de desarrollo se subraya, de este modo, su vertiente claramente política, basada casi exclusivamente en la potestad decisional de los considerados los *sujetos* del desarrollo. Dicha vertiente es resaltada por otros autores, como R. Stavenhaggen, que observa en el etnodesarrollo un fuerte componente de autodeterminación⁹⁵, de tal manera que, a través del etnodesarrollo, “*los pueblos* (indígenas, en este caso) *tengan la posibilidad, la oportunidad, y la capacidad de decidir libremente por ellos mismos cómo quieren cambiar su cultura, hacia qué dirección quieren encaminar su destino, qué tipo de desarrollo están dispuestos a asumir, y de qué manera quieren vincularse con el resto de la sociedad, incluso con el estado del cual forman parte. En resumen, el problema de las culturas indígenas se plantea hoy en día como un problema de derechos humanos y un problema de democracia*” (Stavenhaggen:1992:92, resaltado en el original).

⁹⁵ Consideramos aquí que el sentido del término *autodeterminación* no está limitado a su vinculación con la concreción de formas políticas dentro del estado, habitualmente bajo la forma de nación (véase, por ejemplo: Díaz Polanco, 1991), sino que también puede aplicarse el significado de dicho término a la contemplación de la potestad decisional de los colectivos en otros órdenes, como es el caso de la definición de su propio modelo de desarrollo.

Por otro lado, uno de los argumentos de partida de esta propuesta se basa en la superación de la idea de la cultura como *categoría descriptiva*, idea presente no sólo en las apuntadas políticas indigenistas, sino en un amplio espectro de tradiciones científicas que sitúan en el estudio de los rasgos culturales la base del análisis de los distintos procesos sociopolíticos. El etnodesarrollo, así entendido, supone a la vez una huida de las implicaciones culturalistas del indigenismo y una forma de *endodesarrollo*, especialmente pensado en su origen para la población indígena de América Latina. El protagonista es por tanto un colectivo, enmarcado en la categoría *pueblo*, como sugiere la propia definición de Bonfil Batalla, que conceptúa al etnodesarrollo como el “*ejercicio de la capacidad social de un pueblo para construir su futuro, aprovechando para ello las enseñanzas de su experiencia histórica y los recursos reales y potenciales de su cultura, de acuerdo con un proyecto que se defina según sus propios valores y aspiraciones*”⁹⁶ (Bonfil:1982,133).

De este modo, el etnodesarrollo se plantea como una alternativa apropiada para contextos socioculturales en los que un grupo social esté sometido a un doble sistema de marginación: tanto por su precaria posición socioeconómica como por su condición de grupo étnico subordinado. En este contexto, el etnodesarrollo está asociado a la existencia de una serie de requisitos:

- 1)- Un *sujeto colectivo* protagonista de la propuesta de etnodesarrollo, siendo elaborada esta, por tanto, de forma grupal. Ello lleva aparejado un necesario “*reconocimiento de los diversos grupos étnicos como unidades políticas en el seno de los estados nacionales de los que hoy forman partes no diferenciadas*” (ib.:137)

⁹⁶ Esta definición es ampliada, no obstante, a lo largo del artículo en el que recogemos la cita y resulta ajustada a los lineamientos generales que el autor pretende resaltar del etnodesarrollo en este caso, es decir, sus premisas jurídicas, políticas y de organización. De este modo, y tal como refiere Francisco Rojas en la introducción del volumen en el que dicho artículo se incluye (Bonfil Batalla *et al*, 1982, p.10), el etnodesarrollo es entendido como “*la ampliación y consolidación de los ámbitos de la cultura propia, mediante el fortalecimiento de la capacidad autónoma de decisión de una sociedad culturalmente diferenciada para guiar su propio desarrollo y el ejercicio de la autodeterminación, cualquiera que sea el nivel que se considere, e implica una organización equitativa y propia del poder.*”

2)- Un nivel significativo de *conciencia de etnicidad* atribuible a dicho sujeto colectivo, construida a partir de una experiencia histórica.

3)- Una propuesta o *proyecto* orientado hacia el futuro en términos de mejora de la situación presente. Este proyecto debe ser definido desde planteamientos “democráticos” o “igualitarios”, o al menos respetando las jerarquías decisionales consideradas “propias” (dirigentes reconocidos, estructuras organizativas “tradicionales”, etc).⁹⁷

4)- El acceso a *insumos* de distinto orden (humanos, materiales, técnicos, organizativos, etc.) para poder implementar dicha propuesta. Dichos insumos son entendidos en términos de “recursos” culturales, y pueden ser considerados tanto propios como ajenos, existiendo posibilidades del control cultural de ambos.

Lo anterior deberá combinarse con la existencia de un *marco sociopolítico* que permita la emergencia de una serie de instancias organizativas que:

a) tengan capacidad y legitimidad para representar políticamente al mencionado sujeto colectivo y

b) que combinen en sus objetivos la doble exigencia en que se basa la propuesta etnodesarrollista: la mejora de las aspiraciones socioeconómicas y la consecución de reivindicaciones de carácter étnico.

Al situar el control de los recursos en un lugar central, la propuesta del etnodesarrollo conlleva una doble contemplación de los “recursos culturales”, sometidos tanto a control decisional (propio o ajeno) como a apropiación (propia o ajena), lo cual se refleja en una división en cuatro situaciones posibles de la cultura: *autónoma, apropiada, enajenada e impuesta*, como se refleja en el cuadro siguiente:

⁹⁷ Cuando no existe un control “democrático” de la cultura propia en las sociedades subalternas, tal descontrol puede deberse, según propone el propio autor, o bien a formas de jerarquización pertenecientes a dicha “cultura propia”, o bien a la existencia de intermediarios entre la sociedad subalterna y la dominante, interpretándose para este caso que también “*la mediatización es parte del proceso de dominación*” (ib. p.54).

PROPIEDAD	DECISIONES	
	PROPIAS	AJENAS
Recursos PROPIOS	<i>Cultura AUTONOMA</i>	<i>Cultura ENAJENADA</i>
Recursos AJENOS	<i>Cultura APROPIADA</i>	<i>Cultura IMPUESTA</i>

La visualización del esquema propiedad-decisión en términos estáticos, que da lugar a estos cuatro estados de la cultura se modifica con la expresión dinámica en cuatro procesos resultantes (*resistencia* o *enajenación* de los recursos culturales propios, *apropiación* o *imposición* de los recursos ajenos) complementada con la posibilidad de que varíen tanto el grado como la modalidad del control de dichos recursos (ya que éste puede ser total o parcial, directo o indirecto, absoluto o relativo) dependiendo además del contexto sociohistórico en el que se inserte, de tal manera que los referidos procesos “*se entrelazan en forma intrincada y variable según el momento de la correlación de fuerzas que los impulsan*” (ib.p.136). Adaptándolo a esta visión dinámica, el anterior cuadro se transformaría en el siguiente:

PROPIEDAD	DECISIONES	
	PROPIAS	AJENAS
Recursos PROPIOS	<i>Resistencia</i>	<i>Enajenación</i>
Recursos AJENOS	<i>Apropiación</i>	<i>Imposición</i>

Según esta propuesta, el uso de los recursos ajenos no conduce inevitablemente a la plena aculturación o enajenación cultural, rechazando como únicos vectores posibles tanto el tradicionalismo esencialista como el globalismo aculturador o la modernización externalizada.⁹⁸ La contemplación del sistema propiedad-decisión refiere a la existencia de un doble eje. En primer lugar, un eje *resistencia-enajenación*, que contempla la preservación de los recursos propios sobre los que se establecen decisiones propias en términos de *resistencia*, o su *enajenación* por encontrarse dichos recursos bajo decisiones ajenas. A este eje se añade un segundo resultante de los procesos de *apropiación* (por el cual los recursos ajenos son sometidos a decisiones propias) e *imposición* (cuando están

afectados por decisiones ajenas). El etnodesarrollo consistiría, dentro de esta línea, en un intento de reducción de las enajenaciones e imposiciones, o una ampliación de la capacidad de decisión y de la disponibilidad de los recursos culturales, en términos de consolidación de resistencias y apropiaciones.

Se introduce, de este modo, un aspecto esencial: el *control cultural*, incorporado a la selección y valoración de los recursos culturales y definido en palabras del propio autor como “*la capacidad social de decisión sobre los recursos culturales, es decir, sobre todos aquellos componentes de una cultura que deben ponerse en juego para identificar las necesidades, los problemas y las aspiraciones de la propia sociedad, e intentar satisfacerlas, resolverlas y cumplirlas*” (Bonfil,1982:134).

Finalmente, el etnodesarrollo se distingue por la consecución de unos ambiciosos objetivos de carácter político, de drásticas consecuencias, ya que “*consiste en un cambio en la correlación de fuerzas sociales, un cambio político que incline la balanza -hoy favorable a los intereses que impulsan los procesos de imposición y enajenación cultural- a favor de los grupos sociales que pugna (sic) por el desarrollo de su cultura propia (etnias, regiones, localidades)*” (ib.:136).

Limitaciones de la propuesta del etnodesarrollo

De forma esquemática, podemos resumir en los siguientes puntos las principales limitaciones que presenta, a nuestro juicio, la propuesta teórica del etnodesarrollo:

1.- Indefinición de la variable *etnia*

En general, el tratamiento de esta variable en la formulación teórica del etnodesarrollo resulta un tanto superficial, a pesar de que es, en principio, la que determina la peculiaridad (el *etnos*, en este caso) del modelo de desarrollo planteado. Situado el

⁹⁸ En estos términos se expresa García Canclini: “*Si bien subsisten movimientos étnicos que resisten la occidentalización, amplios sectores se apropian de los conocimientos, los recursos tecnológicos y*

énfasis en la dimensión *política*, se concede escasa atención al origen o a la propia concepción de los colectivos que se sitúan como los protagonistas del proceso de etnodesarrollo, que llegan a ser agrupados de forma vaga como “*etnias, regiones o localidades*” (ib.136), a lo que se suma el uso impreciso del término *pueblo* o *sociedad*.

2.- Equiparación entre *identidad social* e *identidad étnica*. Correspondencia entre *cultura* e *identidad*

La existencia de una “cultura propia” supone, según Bonfil Batalla, el “núcleo duro” de una sociedad, sin el cual ésta no existiría como “unidad diferenciada”, por lo cual en ella descansa su identidad étnica (1996:52). La identidad étnica se basa en una forma de organización de la cultura propia en un núcleo o “matriz cultural” (ib.:53). Queda indefinido el modo en que se incorporan estos elementos culturales del “núcleo duro” a la identidad étnica. Esta, además, se equipara a la identidad social, al no considerarse otras variables que puedan influir en el alcance o configuración del etnodesarrollo junto a la etnicidad, como la clase social o el género. De otra parte, la referencia a la autoidentificación como único agente conformador de la identidad étnica (desdeñando los complejos procesos de activación y de significación de los marcadores culturales, no siempre desvelados desde el nivel *emic*) deviene en un claro subjetivismo, y sugiere una relación de correspondencia entre cultura e identidad. Al ser este “núcleo duro” en el esquema de Bonfil no sólo el germen de la identidad, sino también el punto de partida de las iniciativas creativas que “*está en la base de todo impulso civilizatorio*” (ib. p.54), la correspondencia entre resistencia de la “cultura propia” y “grado de creatividad cultural” de una sociedad resulta automática, y remite a una construcción un tanto inconsistente y estatista de la *cultura propia*.

3- Atribución de homogeneidad en la composición interna de los colectivos protagonistas del etnodesarrollo

culturales modernos. La adopción de la modernidad no es necesariamente sustitutiva de las tradiciones” (cit. Alvarez: 1998,6).

Sin apenas alusión a la propia estructura interna de estos colectivos, ni al grado que puedan alcanzar sus heterogeneidades intraétnicas, los repartos decisionales al interior del grupo étnico son tratados muy sucintamente, pues parece deducirse que dichos repartos no tienen capacidad para alterar el resultado final del proceso de etnodesarrollo o, en todo caso, no deberían participar del etnodesarrollo como proceso o referente *ideal*.

4.- Extrapolación del etnodesarrollo como proceso a colectivos étnicos dominantes

La falta de precisión del autor con respecto a la composición del colectivo que protagoniza el etnodesarrollo lleva hasta la posibilidad implícita de incluir entre los posibles protagonistas de estos a los propios agentes de la asimilación o la inculturación. Así, aunque el autor reconoce de partida la limitación del esquema propuesto, asignando el proceso de etnodesarrollo a “colectivos subalternos” (siendo tal subalternidad la que homogeneiza y define al colectivo en este caso y no sus marcadores de identidad), queda abierta la posibilidad de un etnodesarrollo de colectivos étnicos dominantes, en la medida en que éstos amplíen o consoliden los ámbitos de *su* cultura propia. En este sentido, se manifiesta la unidireccionalidad contenida en este enfoque, dada la complejidad que adquieren en la práctica los procesos de dominación, en los que en las “culturas dominadas” se encuentran elementos de las “culturas dominantes” y viceversa. Elementos que, además, no tienen un papel accesorio, ya que, como hemos apuntado, proporcionan algunas de las claves que rigen dicha dominación.

Paralelamente, con respecto a la aplicación exclusiva del etnodesarrollo en colectivos subalternos, la frecuente alusión a la presencia conjunta de “indígenas” y de “pobreza” puede conducir al error de utilizar el etnodesarrollo como una categoría analítica a aplicar exclusivamente en aquellos contextos acotados en “regiones indígenas”. Esta indigenización del etnodesarrollo, suele suponer una reducción de la identidad étnica, como vimos, a una serie de tintes exotizantes, al limitarse la etnicidad a una “indianidad”, por lo que resulta impensable un etnodesarrollo implantado a una escala “global”.

5.- Imprecisa clasificación de los recursos sobre los que se ejerce el control cultural

La tipología establecida de los recursos culturales se plantea a modo de compartimentos un tanto separados, en término de divisiones operativas entre recursos “materiales” y “simbólicos y emotivos”, a cuyas relaciones no se hace referencia. La vaguedad en la definición de estas categorías procede de su origen como categorías *emic*, un origen que se conserva en la argumentación teórica. Si el autor pretende, como realmente se propone, adentrarse en las implicaciones políticas de los contenidos de la cultura, no debería interesarse tanto por los “tipos de recursos” como por los usos sociales de éstos, en sus diferentes dimensiones, las cuales se presentan entrelazadas.

6.- Visión limitada al ámbito de lo *recursivo*

El carácter polisémico de los elementos culturales implica que el propósito de emplear a éstos de modo exclusivo como *recursos* se ajuste a una interpretación desenfocada y reducida de la realidad. La exclusiva concepción de los elementos culturales como “recursos”, es decir, como “*elementos de una cultura que resulta necesario ponerlos en juego para formular y realizar un propósito social*” (ib.:135) supone orientar la mirada a una dimensión finalista de la cultura, es decir, circunscrita a aquella parte que tiene una utilidad en un ámbito concreto, el del desarrollo, en este caso. Se trata de una utilidad que resulta parcial en todo caso, pues se olvida que en este ámbito intervienen otros “sentidos” ajenos a los recursivos, quedando una buena parte de esa cultura sin comprender y sin “valorar”, precisamente por su falta de valor utilitario.

7.- Falta de contemplación de una *conciencia de recurso* e imprecisión en la definición de *lo propio* y *lo ajeno*

El esquema presenta, en algunos pasajes, matices un tanto externalizadores, de modo que no cobran relevancia las categorizaciones que los sujetos sociales realizan en la práctica sobre lo que es *propio* o *ajeno*, lo que contrasta cuando, por otro lado, cobran excesivo protagonismo algunas de las elaboraciones *emic* preseleccionadas intencionadamente. Es decir, si la importancia se centra en lo que se considera como *cultura propia*, integrada

por la suma de aquello que es propio más lo que ha sido apropiado, ¿hasta qué punto interviene el ejercicio de una *conciencia de propiedad o decisión* sobre tales recursos, que diferencie claramente entre lo que es *propio* de lo que es *ajeno*?. La falta de respuesta a este interrogante nos lleva a otras cuestiones paralelas, del tipo: ¿cabe la posibilidad de que se conciba como *propio* desde los “*beneficiarios*” del etnodesarrollo algo que *no lo es* desde el punto de vista del científico social? y si esta posibilidad se admite, ¿qué lugar ocuparían aquellos recursos que son propios desde el punto de vista *etic* y se perciben como ajenos o extraños desde el punto de vista *emic*, o aquellos que son ajenos *científicamente* pero se perciben como propios y son utilizados como tales? ¿o aquellos que son propios en algunas de sus componentes, dimensiones o momentos, evidenciando una configuración *híbrida* de difícil análisis incluso para el propio investigador social?. Este tipo de interrogantes se extiende a la existencia de una imprecisa armonización en términos de “*adecuación real*” entre los contenidos de la “*cultura autónoma*” y los “*nuevos recursos*”, “*para garantizar el efectivo control de éstos por el grupo social*” (ib.:136). Resulta así un tanto escamoteada la complejidad de los procesos de control cultural, en su configuración definitoria de la *cultura propia* (autónoma o apropiada) ya que, pese a las reiteraciones acerca de la dinámica de la relación entre los procesos de apropiación, enajenación, etc. o a las llamadas a necesarias contextualizaciones “*país a país*”, los ejemplos aportados para ilustrar las posibles aplicaciones del etnodesarrollo rehuyen claramente de los puntos oscuros y de las contradicciones que tales aplicaciones conllevan en la realidad.

8.- La *externalización capacitadora* como premisa encubierta

Produciéndose el etnodesarrollo siempre que se amplíen los ámbitos de cultura propia, ello incluye la posibilidad de que tal ampliación resulte comandada por un grupo reducido de líderes. El respaldo de estos al interior de su grupo étnico (o su *carisma* social) resultaría así desplazado por la *conciencia étnica* demostrada para canalizar el proceso, incardinándose ésta en una dinámica capacitadora. En otras palabras, ante la compleja problemática que presenta la puesta en práctica del etnodesarrollo como *proceso*, el autor destaca la necesaria existencia de agentes y de sistemas orientados a

reforzar el control de dicho proceso. Surgen así los sistemas de capacitación, pensados para generar y consolidar los métodos y la filosofía de control de los recursos propios o la propia relevancia de los contenidos de la cultura propia. El carácter profundamente especializado y abstracto de estos últimos aspectos conlleva que la gestión, planificación y control de un proyecto de etnodesarrollo termine siendo algo sólo accesible a una selección de cuadros dirigentes a modo de “intelectuales orgánicos” (ib.:140), como el mismo autor reconoce. El hecho de que la base de la capacitación se ubique en la *cultura propia* (salvo que en ésta se incluya cualquier conocimiento apropiado de la ciencia occidental que se pueda controlar mínimamente) tropieza con la posibilidad de que no se puedan encontrar en ella la mayor parte de abstracciones y objetivaciones contenidas en la propuesta del etnodesarrollo. Esto hace bastante probable la posibilidad de introducción de conceptos, valoraciones y objetivaciones de otras culturas que pueden significar elementos sustitutivos e incluso antagónicos con tal cultura propia. Por otra parte, a pesar de tener la vista puesta en la incorporación crítica y selectiva de contenidos y procedimientos de educación *ajenos*, existe la posibilidad de rechazo de dicho proceso selectivo y de reclamación de la cultura ajena de forma un tanto acrítica por parte de los propios sujetos sociales del etnodesarrollo, bajo el poderoso argumento de la negación a su acceso, históricamente mantenida. En resumen, estos argumentos configuran un marco de acción un tanto idealista y, si se llevan a último término algunas de sus implicaciones, se abre la posibilidad de caer en la trampa de un ejercicio no menos paternalista y externalizador.

9.- Opción politicista, rechazo inconsistente de la metodología culturalista

Aparte de los sistemas de capacitación, la resolución a estos *dilemmas* se reduce a la opción politicista (paralela de la renuncia culturalista). Es decir, si “el problema queda planteado en términos políticos”, de tal manera que “impulsar condiciones para el etnodesarrollo implica, fundamentalmente, fortalecer y ampliar la capacidad autónoma de decisión” (ib.135) se abre la posibilidad de que tal decisión sea, precisamente, la de la renuncia a aquello que, común y convenientemente, es considerado como *propio*. Pero no es esta opción eclecticista la que presenta el autor (pese a que así lo parece en algunos

momentos⁹⁹), sino que aquella posibilidad de rechazo no queda contemplada, como producto de una estrecha concepción de los mecanismos de dominación-resistencia, siendo tal concepción también reflejo del empleo de un discurso claramente orientado hacia la acción *sin fisuras*, con menoscabo de un análisis en profundidad. Algunos intentos en esta última línea resultan infructuosos, y supeditados a la orientación discursiva antes referida. Así, las intenciones apuntadas de albergar un control “total o parcial, directo o indirecto, absoluto o relativo”, de resaltar el entrelazamiento intrincado de los procesos de resistencia, apropiación, enajenación e imposición “según el momento de la correlación de fuerzas que los impulsan”, resultan paralelos a la concepción de algunos contenidos de la *cultura propia* como tales al margen de su origen histórico, como “las formas de organización social que están bajo el control cultural del grupo en cuestión”(ib.139). Todo ello lleva al final a la diagnosis caso por caso, que genera el tipo de acciones “capaces de reforzar la cultura propia”, pero cuando se presentan algunos de estos casos, estos proporcionan más contradicciones que una ilustración del esquema propuesto.¹⁰⁰

De este modo se produce una dislocación entre argumentos y fines, que proviene de la falta de correspondencia entre la crítica al planteamiento culturalista y el uso implícito de estos planteamientos en algunos razonamientos posteriores. Es decir, la contradicción básica del argumento presentado alude a un rechazo de partida de la orientación culturalista (que el autor descubre hasta en los planteamientos *gramscianos* sobre cultura política), orientación que más tarde se hace poco menos que imprescindible para lograr discernir los ámbitos de *lo propio* y *lo ajeno*. No se trata este aspecto de algo accesorio, ya que el establecimiento de una frontera entre estos ámbitos es la base del planteamiento

⁹⁹ El rechazo del autor a la disyuntiva entre lo moderno y lo tradicional tampoco sería justificable si se aplica el mismo razonamiento que se realiza para la construcción de la cultura propia. Es decir, la huida del estudio de los contenidos de lo propio y lo ajeno, para centrarse en el de las decisiones y propiedades que refieren a ambos ámbitos y de los procesos que les afectan, también podría aplicarse a la paridad arriba señalada (nuevo/moderno).

¹⁰⁰ El argumento aplicado a la contradicción entre unos confrontados y homogeneizados casi de forma corpórea “cultivos tradicionales de subsistencia” y “cultivos comerciales” no hace sino abundar más en la superficialización de la propuesta. De forma creciente las semillas, los créditos, y la tecnología desaparecen del control de los pobladores indígenas por lo que la opción por el “cultivo comercial” puede configurarse como la salida a las presiones productivas padecidas en la *milpa*, e incluso, en otras de sus dimensiones, tales cultivos de subsistencia, son *también* parte de las consecuencias de un confinamiento productivo impuesto desde la hegemonía.

bonfiliano, verdadero germen del proceso de etnodesarrollo, el cual o bien se remite a su categorización *emic*, o apunta a la anterior contradicción.

Valoración general: el etnodesarrollo como *referente ideal*

El etnodesarrollo se concibe desde el prisma bonfiliano como un *proceso* (e incluso en algunos momentos como un *proyecto*), pero resulta ser una categoría reducida a presupuestos de partida un tanto estrechos, y por tanto, situada de forma muy cercana al ámbito de los *referentes ideales*. Así, a pesar de que el autor sitúa el origen de este etnodesarrollo en la ampliación de los ámbitos de la cultura propia, resulta difícil precisar (ya que no se presentan las herramientas adecuadas para ello) cuáles son los argumentos que nos avisan del modo en que los ámbitos de la cultura propia se han ampliado o han sufrido menoscabo. Tampoco nos ayudan aquellas situaciones prácticas propuestas donde sí se puede discernir el control cultural. Pero los ejemplos expuestos (el control de la tierra, el conocimiento de la historia, el uso de tecnologías desplazadas...) suponen una selección intencionada que huye de aquellos puntos oscuros en los que la hibridación difumina las propiedades y controles.¹⁰¹ En este punto, el autor se contradice de su propio rechazo de aquellas concepciones sobre la cultura como “un concepto ideológico creado como justificación de la dominación, que una realidad histórica” (ib.:139) o imposibilita su acercamiento a formas de tradición que privilegien la *innovación* o la *creatividad*.

Paralelamente, las implicaciones del esquema planteado llevan a concebir el etnodesarrollo, en los términos en que resulta definido, como un proceso *maximalista* en sus objetivos, a la par que fuertemente acotado por sus requisitos. La confrontación con la propia realidad etnopolítica de América Latina conduce a serios interrogantes del tipo: ¿cómo articular “el reconocimiento de los grupos étnicos como unidades políticas en el

¹⁰¹ Esta continua huida de los puntos oscuros se hace patente en otros momentos, como cuando se presentan una serie de formas de organización social incardinadas, según el autor, en la *cultura propia* en tanto en cuanto se someten al *control cultural*. Como tendremos ocasión de comprobar con distintos aportes etnográficos, la realidad se presenta mucho más diversa, compleja y problemática que a través de unas “formas de trabajo colectivo y socializado” que se contraponen a formas de trabajo asalariado por cuenta ajena, que encuentran su tipo ideal para el caso guatemalteco, en el trabajo en las grandes fincas de la bocacosta, ejemplos intencionados en los que se persigue la existencia del mínimo de intersecciones y solapamientos entre ambos modelos.

seno de los estados nacionales” en un complejo escenario plagado de *territorios étnicos* fragmentados por fronteras administrativas (y también étnicas), abismales constricciones estructurales y débiles conciencias de etnicidad?¹⁰² El etnodesarrollo como *proceso* queda bastante lejos de su posibilidad de aplicación práctica del modo planteado, y se configura más que como tal proceso, como en un posible referente que guía a un conjunto de aspiraciones legítimas para cuya consecución resulta ineludible el cumplimiento de una serie de condicionantes y requisitos, algunos de ellos tan lejanos de partida como el de la propia constitución de un *grupo étnico* “como unidad político-administrativa, con autoridad sobre un territorio definido y con capacidades de decisión en los ámbitos que constituyen su proyecto de desarrollo” (ib.:139). No es extraño que, situado el listón tan alto, se conciba la confrontación como un posible escenario de futuro en una aplicación del etnodesarrollo, de manera que el camino de la violencia como vía para dicha aplicación sea, como el mismo autor asegura, “el más probable”.

En todo caso, hay que destacar que premisas como la referida necesidad de un alto nivel de autogestión resultan rebajadas por el propio autor, ya que, de lo contrario, el margen de acción resultaría un tanto estrecho. Se pretende así registrar (al menos esbozadamente) la diversidad de situaciones que se produce en América Latina, “de acuerdo a las condiciones concretas de cada caso”, pero en todo caso bajo la forma de “un proceso de creciente autonomía”. Igualmente, parte de las simplificaciones apuntadas son reconocidas, como en los puntos relativos a la falta en absoluto de la *libertad* contenida en la “capacidad libre de decisión”, o en el carácter procesual, no estático, del control cultural. Pero resultan insuficientes estos reconocimientos, ya que con ellos no sólo se construyen premisas, sino todo un aparato teórico que resulta imposible asumir en su integridad.

¹⁰² En este sentido, resulta un tanto forzada la atribución de una mayor facilidad para establecer territorios étnicos en aquellas zonas “con mayor presencia indígena”, dado que en éstas pueden coexistir una gran diversidad de etnias, con adscripciones territoriales de compleja delimitación, no reservándose los conflictos por tal delimitación a aquellos territorios en los que pudieran existir pugnas entre *indígenas* y *no indígenas*. Detrás de este argumento se encuentra la renuncia a una mirada a la conflictividad que se produce a escala de relaciones intraétnicas, que se presenta así, dentro del discurso activista, no como parte de la realidad que se debería presentar, sino como algo vergonzoso que se hace preciso eliminar del discurso *etnopolítico*.

En el marco de una propuesta que debe ser resaltada por su pretensión de *inducir a la acción* (más que de interpretar o analizar el contenido o los orígenes de ésta acción o conjunto de acciones) resultan destacables, en todo caso, algunas aportaciones concretas, como la necesaria incorporación de las formas de derecho consuetudinario a los sistemas legales de los estados, o la atención prioritaria a la creación de condiciones de igualdad para el uso de las lenguas indígenas. Resulta igualmente subrayable que esta inducción a la acción se concrete en la cesión final del protagonismo del etnodesarrollo a los propios sujetos de éste, si bien, como hemos apuntado, esta propuesta resulta un tanto invalidada por la *externalización capacitadora* contenida en la propuesta, y por su carácter netamente simplificador e intencionadamente aconflictual en lo que concierne a los repartos intraétnicos. El hecho de que se contemple como *necesaria* la potestad de los sujetos del etnodesarrollo ejercida en su planeación y ejecución (e incluso la propia definición, lo cual no deja de ser paradójico, dado que la propuesta del etnodesarrollo nace del entorno académico), hacen que etnodesarrollo y endodesarrollo se terminan igualando, de modo que el primero puede quedar incluido en el segundo, perdiendo validez la propuesta presentada.

Precisamente fruto de una confusión entre teoría y praxis surge una concepción errónea, basada en una orientación exclusiva del etnodesarrollo al ámbito de lo normativo, del “deber ser”. Desde este enfoque, lo aparentemente “bienintencionado” de la postura etnodesarrollista cobija una cierta idealización, que deviene en posteriores desencantos y sus consiguientes enmascaramientos, y que aparece claramente desvelada cuando, en el nivel de las prácticas, se comprueba que el ejercicio de la potestad de un grupo social (indígena, en este caso) se centra en lograr, no lo que se entiende por “etnodesarrollo”, sino el desarrollo más externalizado y aculturador que pueda “pensarse” bajo el prisma idealista.

La aplicación práctica del etnodesarrollo implica, por tanto, una gran problemática, que proviene en parte de su externalización implícita, al presentarse como una propuesta teórica de difícil aplicación y entendimiento por los sujetos que intentan recrearla tomándola como modelo: si ya resulta compleja su aprehensión por parte de los científicos sociales, como hemos visto en las trampas y contradicciones presentes en el

esquema *bonfiliano*, ¿cuántas dificultades no creará entre quienes no están habituados al manejo del instrumental técnico de antropólogos, sociólogos o politólogos?

Entendemos que la abultada distancia entre el etnodesarrollo como abstracción científica y su práctica cotidiana en las comunidades maya k'iche's puede llevar a considerar tanto su apropiación interesada por élites tecnocráticas locales (el “personal de enlace”) o supralocales, como su lejanía con el sustrato social al que refiere, que puede identificarla como excesivamente “culturalista” o “irreal”. Sólo es concebible el etnodesarrollo desde la apropiación por los beneficiarios a los que va dirigido, y ahí adquiere significados que pueden no satisfacer las inquietudes e intenciones (representadas en una determinada *imagen* del desarrollo) de los técnicos que crearon el aparato conceptual o de otros que lo redefinen desde instancias o agencias estatales o supraestatales.¹⁰³ Tal y como ocurre con el fracaso de la producción de *cuestiones, categorías o problemas* desde instancias de poder hegemónicas, los planteamientos etnodesarrollistas se enfrentan, en la práctica, ante los mismos rechazos de la población local, rechazos que no tienen por qué ser frontales, sino que pueden manifestarse de diversas formas.

En resumen, bajo la denominación de “etnodesarrollo” se está haciendo énfasis en un aspecto (la identidad étnica), resaltando del desarrollo su componente étnico-político, al que la aportación de Bonfil Batalla consigue rescatar de un silenciamiento protagonizado desde las interpretaciones hegemónicas del desarrollo. Adicionalmente, el etnodesarrollo se presenta como producto de las aportaciones de la antropología al estudio de la cultura

¹⁰³ No olvidemos que muchas de las apuestas por el etnodesarrollo nos la encontremos, de hecho, del lado de los técnicos de desarrollo de dichas agencias estatales o supraestatales. Recordemos que la propia génesis del concepto de etnodesarrollo se sitúa en las referidas reuniones de San José de Costa Rica, celebradas bajo el auspicio de una institución integrada en el sistema de organizaciones de Naciones Unidas. En el ámbito estatal, para el caso guatemalteco, por ejemplo, existen unas concreciones institucionales a escala de estado que se materializan desde 1994 en unos Fondos de Desarrollo expresamente destinados a la población indígena, como el llamado FODIGUA (Fondo de Desarrollo Indígena de Guatemala), de presencia más simbólica que real, y que se convierte en una entidad gestora y administradora, con actuaciones discretas y localistas. En su composición incluye a una serie de representantes indígenas, pero la dirección está a cargo de técnicos del estado, cuyas decisiones suelen ser criticadas por su partidismo (Cojtí, 1997). En otros países de América Latina encontramos instituciones de rango parecido, como el administrado en Chile, desde 1993, por la CONADI (Corporación Nacional de Desarrollo Indígena), orientado a la preservación de entornos naturales en los cuales existe cierto acercamiento a considerar al indígena como una parte más del paisaje. Por otra parte, en 1992, tras la *Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno* fue creado a escala de América Latina el llamado Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe.

en el ámbito del desarrollo, superando el confinamiento culturalista, de amplia tradición en bastantes ámbitos y áreas de estudio, incluidos el análisis de los grupos étnicos de América Latina.

En una interpretación ampliada de tales aportaciones, nos interesa también el modo en que las prácticas del etnodesarrollo suponen un “no desarrollo”, en el sentido de una contestación a las premisas básicas contenidas en el desarrollo hegemónico, resaltando el carácter de reivindicación étnica, el “etnos” por encima del “desarrollo”. O bien pueden suponer, como empieza a ser ya denominado, un “postdesarrollo”, dirigido a una apropiación y resignificación del desarrollo en contextos locales, producida tras el “colapso” del desarrollo a escala global. En ambos sentidos, debido a la clara existencia de una serie de lógicas contrapuestas (confrontadas pero también coexistentes, en continua interacción) en el ámbito del desarrollo, se hace necesario un análisis en el que el contexto político e histórico tenga un papel destacado, como marco en el cual se ubican los sistemas de identidades sociales, y dentro de estos, las identidades étnicas.

Las prácticas de desarrollo suponen un acercamiento a posiciones variadas, más cercanas al modelo hegemónico o a los modelos alternativos, que pueden apartarse o alejarse de las concepciones reduccionistas o romanticistas que terminan siendo alienadoras, o pueden incorporar en mayor o menos medida, como hemos visto, paradigmas y planteamientos comunes. Pueden ser más o menos constructivas o críticas, y dentro de estas, referirse más a la deconstrucción que a la construcción, pero la reformulación de los conceptos, siguiendo una línea de desarrollo alternativo (y no de “alternativa al desarrollo”) puede realizarse, como refiere Escobar (1997) también “desde dentro del discurso”, y no sólo pretendiendo una reconducción de las prácticas en base a lo previsto en el discurso hegemónico. La aplicación problemática de la anterior definición, como la del *etnodesarrollo* de Bonfil, la del desarrollo *glocal* u otras que hemos citado supone el uso de un doble lenguaje, ya que, para que un determinado colectivo pueda alcanzar el “desarrollo” (endodesarrollo, desarrollo endógeno o con identidad) es preciso que se resista al “desarrollo” (hegemónico, aculturador, externalizado), lo cual no resulta tan ilusorio si nos centramos en cómo se realizan algunas de estas prácticas de apropiación

del desarrollo (del primero de los dos expresados) de forma continua, que es en realidad el núcleo central de este trabajo.

Por todo ello, nos parece más relevante recuperar la *oportunidad* de la propuesta etnodesarrollista desarrollada por Bonfil, por las posiciones que destapa con su postura reactiva antes que por sus implicaciones teóricas, que se nos antojan diseñadas más para la movilización que para el análisis o la interpretación. Es decir si consideramos que debe ser rescatada parte de la propuesta del etnodesarrollo como propuesta teórica, es por su *carácter rupturista* respecto a una concepción hegemónica dominante de las peculiaridades culturales como recurso, y de la necesaria consideración de la dimensión política en el estudio de la intervención de los procesos culturales en el ámbito del desarrollo. En cierta medida, el etnodesarrollo queda así configurado, más que como un proceso al que se puede llegar de modo finalista con el cumplimiento de un conjunto de requisitos, como un *referente ideal*, al que hacemos alusión en la medida en que, al igual que el propio *desarrollo*, puede ser redefinido y *apropiado* (en lo que convenimos con la propuesta bonfiliana) por los protagonistas de su propio desarrollo.

En este sentido, haremos uso en este trabajo de algunos de los elementos conceptuales, junto a los del propio etnodesarrollo como referente, a los procesos, entendidos de modo ampliado, de apropiación, enajenación y control cultural, si bien éstos resultarán readaptados a partir de la revisión crítica realizada. Por ello, se hace necesario entender el etnodesarrollo como una propuesta teórica que presenta ciertas utilidades para nuestro estudio, en tanto en cuanto se le apliquen las reseñas y precisiones apuntadas, alejándose nuestra intenciones, por tanto, de la realización de un análisis del *grado de ajuste* del modelo de etnodesarrollo a la realidad de las organizaciones mayas de desarrollo. En otras palabras, no siendo el etnodesarrollo, como el propio Bonfil Batalla pretende, una fábrica de contenidos culturales ideales, sino un lugar desde el que se ejerce el control cultural, se hace precisa la definición de éste en cuanto a las potencialidades y oportunidades reales, a los repartos internos, a las concesiones y a las contradicciones que su puesta en práctica conlleva. Esto supone un estudio en profundidad de la estructura de poder al interior del grupo étnico y de las concreciones en diversos colectivos (sean o no *organizacionales*) dentro de éste, así como una intensa discusión acerca del grado de

control de los recursos que se mantiene en cada momento por cada colectivo, así como un estudio de la confrontación y coexistencia de lógicas distintas que el ejercicio de dicho control genera. Igualmente, en términos de identidades sociales, se exige un mayor esfuerzo de profundización del carácter estructurante de tales identidades por encima de la equiparación entre cultura e identidad, así como el reconocimiento de la imbricación entre las identidades étnicas, las de género y las de carácter socioprofesional, tal y como desarrollamos a continuación.

1.3.4.- Desarrollo e identidad social. La propuesta de la matriz identitaria

Como ya anticipamos, entendemos la etnicidad, desde un enfoque procesual y dinámico, como un componente de la identidad social, ya que es uno de los principios estructurantes de ésta. No obstante, la selección que realizamos de tales principios que conforman la identidad social no es ilimitada, puesto que, siguiendo el esquema propuesto por Moreno (1991) dicha selección se centra en tres factores o elementos, de modo que a la etnicidad habría que sumarle, en este caso, el género y la clase social. Consideramos que otros factores o elementos, como la edad, la adscripción religiosa o política, si bien pueden ser generadores de procesos de identificación, no adquieren tal carácter estructurante, por encontrarse referidos a una combinación de los anteriores tres principios, o por ser protagonistas (cuando se analiza su influencia de forma aislada respecto a la interacción con dichos principios) de otro tipo de procesos, como de los de identificación, o de otros hechos sociales coyunturales, desprovistos de una explicación del modo en que se estructuran los sistemas de identidades en las sociedades contemporáneas.

El sistema de identidades estructurales procede de unas relaciones sociales concretas, de carácter también estructural, de modo que, *“en el marco de formaciones sociales y épocas concretas, cada una de estas tres relaciones sociales estructurales genera un sistema de identidades colectivas que son también estructurales: las identidades productivas (de clase y socioprofesionales), las identidades de sexo-género y las identidades étnicas”* (Moreno,1997:21). Dichas identidades se concretan en una serie de

contenidos culturales, incluidos tanto en la esfera de lo material como de lo ideacional¹⁰⁴, y que conforman las culturas socioproductivas (o *culturas del trabajo*), las culturas de género y las culturas étnicas.

Por otra parte, consideramos que no existe una relación causal predeterminada entre etnicidad, género o clase, lo cual nos lleva a rechazar aquellos planteamientos deterministas que reducen las explicaciones de los hechos sociales, por ejemplo, a la clase social (según se comprueba en la corriente materialista reduccionista) o a la etnicidad (como es propio, además, de la referida tendencia culturalista y esencialista). La interrelación entre los tres principios estructurantes de la matriz identitaria ofrece como resultado un esquema de relaciones causales diferenciadas, sin que esta relación causal sea necesariamente de complementariedad, ni pueda establecerse de forma apriorística una prelación entre dichos principios (o una reducción de unos a otros) para cualquier contexto social o cultural.

De este modo, los principios generadores de la matriz identitaria se hallan interrelacionados, por lo que no es posible sintetizar ninguno de ellos en un grupo o individuo ya que, por ejemplo, las identidades étnicas se encuentran engarzadas con las identidades de género y socioprofesionales; es decir, se encuentran, a la vez, *generizadas* y *productivizadas*. Poniendo un ejemplo cercano a nuestro ámbito de estudio, la identidad étnica “maya-k’iche” debe ser complementada con la identidad de sexo-género (masculino o femenino) y la identidad socio-profesional (campesina, artesanal, etc.) por lo cual, para comprender fenómenos relativos a la etnicidad tenemos que acudir también a lo que no es exclusivamente “étnico”.

Consideramos que la aplicación de este marco teórico a nuestro objeto de estudio tiene plena vigencia, ya que nos permite constatar, como refieren Gimeno y Monreal (1998), la creación de “*nuevos espacios de contacto, solidaridad y alianza entre grupos subalternos en todo el mundo donde se excede el ámbito nacional y las problemáticas sectoriales. De*

¹⁰⁴ Adoptando las referidas aportaciones de Godelier (1989), la consideración de las dimensiones ideática y material de las culturas étnicas, de género o socio-productivas nos ayuda a comprender el modo en que se articulan ambas dimensiones para determinados colectivos en contextos concretos, rechazando, por un lado, las posiciones idealistas y por otro, las de un reduccionismo de corte materialista en la interpretación de la realidad social.

estos espacios está surgiendo una nueva conciencia y unas nuevas estrategias que parten de la necesidad de articular los proyectos reivindicativos de clase, género y etnia” (1998:17).

De este modo, las relaciones entre los tres principios se establecen para cada caso estudiado, dentro del contexto sociohistórico en el que se ubican, cobrando diferente protagonismo la etnicidad, el género o la clase social como principios estructurantes de la identidad social, y encontrándose los tres, como hemos referido, de un modo imbricado. En otras palabras, en esta aplicación del estudio de la etnicidad a los procesos de desarrollo entendemos dicha etnicidad como una construcción social y cultural, elaborada en consonancia con los procesos históricos y sociales en los que se enmarca. En esta línea, los contenidos relativos a la identidad étnica (al igual que el de las identidades de género y socioproductivas) no tienen una existencia estática o inmanente, sino que son cargados de significación por los distintos colectivos en un contexto determinado.¹⁰⁵

No hablaremos, para nuestro caso, de una *cultura étnica k'iché*, para evitar la reificación de un concepto cuyo uso nos interesa para analizar procesos sociales tanto a nivel de *estructura* como de *acción*, es decir, en cuanto que explican la realidad social de forma estructural, pero también nos ayudan a conocer las situaciones de cambio sociocultural que puedan producirse a lo largo de la historia. De este modo, el uso de algunos contenidos de la etnicidad y la carga simbólica que a dichos contenidos se les atribuye nos lleva a hablar de construcciones estigmatizadoras respecto a la concepción del *indio*, las cuales se incorporan a nuestro análisis en cuanto que influyen en la adopción de un amplio conjunto de estrategias de resistencia y acción, al que anteriormente hemos hecho referencia.¹⁰⁶ En el caso guatemalteco, por ejemplo ha sido ampliamente aplicada la tesis de la existencia de una “cultura del terror”, de un modo un tanto constrictivo y generalizador, obviando las diferentes dimensiones en las que se plasmaban estas

¹⁰⁵ Las así llamadas *culturas étnicas*, dado que no tienen una existencia real, sino conceptual, no pueden ser adjudicadas automáticamente (siguiendo el ejemplo antes planteado) por ejemplo, al colectivo maya-k'iche' pero sí su identidad étnica, cuyos marcadores (histórica, procesualmente definidos) son usados en el contexto del desarrollo, como veremos, con fines emancipadores.

¹⁰⁶ Nos remitimos en este punto a lo referido en el apartado 1.2.4. con respecto a los variados mecanismos de dominación y resistencia. En cuanto a la inversión simbólica del estigma, ésta puede, como advierte Commaroff (1992), incorporarse a mecanismos de resistencia estratégica. En nuestro caso, tales estigmas son tenidos en cuenta en la medida en que participan de la conexión entre la construcción histórica de unos marcadores de etnicidad concretos y su uso estratégico en el campo del desarrollo.

“culturas” (y despreciando o individualizando la dimensión simbólica) o creando un marco de respuestas ante el consecuente *estado de terror* un tanto automático y descontextualizado.¹⁰⁷

Conectando con lo dicho en anteriores apartados, el uso de la etnicidad como recurso supone también tener en cuenta el componente relacional, no exclusivo, de las identidades étnicas, que se definen tanto por adscripción como por contraste entre el *nosotros* y el *ellos*.¹⁰⁸ Igualmente, también supone conocer la existencia de vínculos de *interacción* (entre sujetos de diferentes grupos adscriptivos) uno de cuyos elementos fundamentales es la capacidad para descodificar símbolos, actitudes y conductas de *los otros*.¹⁰⁹

Por otra parte, esta visión nos lleva a reconocer (en el marco de las relaciones de poder que influyen en dichas identidades sociales) una pluralidad de formas de resistencia y dominación en el ámbito del desarrollo, desvinculándonos de la reducción apriorística a la clase, la etnia o el género.¹¹⁰

Así, para el caso de la población maya-k'iche' guatemalteca que ha conformado una buena parte de nuestro universo de estudio, se hace evidente la centralidad de la variable etnia en los procesos de conformación de un “nosotros” colectivo, dentro de un sistema de relaciones sociales de exclusión (a diferentes escalas: económica, política, etc.)

¹⁰⁷ Taussig (1984). Véase también: Figueroa Ibarra: *El recurso del miedo* (1991). Igualmente, otras aproximaciones a la asociación del estigma con la identidad étnica pueden verse en: Edheim (1976) y Trinchero (1994). En el capítulo 2 nos extenderemos sobre el impacto de dicho *estado de terror* en la configuración del movimiento maya y en las propias organizaciones mayas de desarrollo analizadas.

¹⁰⁸ Véase Barth (1969). Algunos autores, como Cardoso de Oliveira (1990), se centran en la dimensión política de la identidad étnica, evidenciada en estas situaciones de contraste a que refiere Barth. En nuestro caso, constatamos la importancia de tal dimensión, a resaltar en contextos en que alguno de los portadores de dicha identidad étnica pertenecen a “grupos minoritarios socialmente desfavorecidos” (ib.:145), pero rechazando el carácter “esencial” que este autor atribuye a dicha dimensión política.

¹⁰⁹ Pujadas (1993, p.58). El autor profundiza en los fenómenos de interacción simbólica de Erikson (1990) y otros autores, hasta adoptar, un tanto eclécticamente, las aportaciones de estos en cuanto a la teoría del etiquetaje (*labelling*) social.

¹¹⁰ Esta existencia de dominaciones de distinto rango hace que el carácter etnocéntrico del desarrollo hegemónico se complemente, como documenta E. Boserup (1993), con su fuerte carácter androcéntrico. O, como refiere claramente V. Shiva, “*el proceso económico y político del subdesarrollo colonial lleva la marca clara del moderno patriarcado occidental y, si bien numerosas mujeres y hombres resultaron empobrecidos por ese proceso, las mujeres tendieron a perder más*” (Shiva, 1998:31). Nos adherimos al razonamiento de esta última autora, aunque no participamos del tratamiento dicotómico (en términos naturaleza/cultura) que aplica al análisis de la posición de la mujer en contextos de “subdesarrollo”.

históricamente mantenido, ante el que se plantea, en el marco de los procesos de desarrollo, un amplio abanico de *estrategias de acción*, que suceden, como ampliaremos en el próximo capítulo, a una *estrategia de resistencia* de la población indígena guatemalteca (Palenzuela y Jordi, 1998), y que se encuentran plasmadas en un conjunto de discursos y de prácticas, de lógicas y de racionalidades diferenciadas.

1.3.5. Consideraciones finales. El desarrollo como un escenario de coexistencia de lógicas

Las distintas construcciones del desarrollo, tanto teóricas como prácticas, elaboradas desde diferentes individuos y colectivos nos han llevado desde el principio a diferenciar un “desarrollo hegemónico” de un “desarrollo alternativo”. Con respecto al primero, surge de Occidente con pretensiones de universalidad, de tal forma que, como concepto, ha ido cargándose de contenidos relativos a una serie de paradigmas y referentes, entre otros, razón, ciencia, modernidad, economía y escasez, aunque no siempre estos paradigmas y referentes usados construyen la imagen real del proyecto civilizatorio occidental, sino que obedecen también a una serie de intereses y posiciones de poder. Su aplicación etnocéntrica, parcializada, economicista y depredadora del medio ambiente obedece a criterios de segmentación social, beneficiando a unos individuos y colectivos más que a otros.

En este sentido, desde las posiciones hegemónicas se propone un modelo de desarrollo basado en el individualismo, la competencia, la burocracia, la tecnocracia y la visión parcializada, formalista y cuantitativista de los hechos económicos. Así, la escasa reflexión sobre las consecuencias del desarrollo hegemónico no provienen sólo de una conjugación de posiciones interesadas. El desarrollo hegemónico incorpora también un ritmo determinado en su aplicación, una urgencia y precipitación ante casos de catástrofe y “extrema gravedad” que contrasta con la carencia de reflexión sobre las causas estructurales que inducen a tales situaciones. La falta de revisión de las técnicas utilizadas y la centralidad que éstas ocupan, por ejemplo, no obedece sólo a intenciones

perpetuadores de la tecnocracia, sino también a una determinada concepción de lo técnico y lo científico de un modo dogmático y mitificado.

Así, el fracaso en la implementación de este desarrollo sólo sugiere a sus gestores que su puesta en práctica no ha sido todo lo contundente que tendría que haber sido, por la falta de tiempo, de recursos o de colaboración de los “beneficiarios”. Si se discuten los planteamientos desarrollistas, estas discusiones no suelen sobrepasar la superficie, ni tocar los argumentos de fondo del desarrollo, que son aquellos que conectan con intereses hegemónicos y con lógicas desarrollistas de corte occidentalcentrista, basadas en las sacralidades de la ciencia, la razón o el mercado (Moreno, 1997) y en la fe en un progreso orientado teleológicamente.

Si se entiende que el problema del fracaso de este desarrollo pudo estar en “el problema de la cultura”, esto suele llevar a la incorporación de “científicos sociales” cuyo papel, salvo raras y honrosas excepciones, se limita a incorporarse de forma subsidiaria en los proyectos de desarrollo, comprometidos en localizar con urgencia las “compatibilidades culturales”, calibrando efectos sin control sobre las causas y manteniendo una escasa influencia sobre los lineamientos generales que sigue el desarrollo hegemónico. En este sentido, entendemos que algunas ideas sobre el desarrollo obtenidas de los conocimientos que aporta la antropología, y más concretamente la antropología del desarrollo, no relegables de partida a espacios o intervenciones accesorias, son de especial relevancia en la interpretación y en la aplicación del desarrollo, aportando una visión holística de éste y generando nuevos espacios de discusión y reflexión.

Por ello, hemos pretendido, basándonos en tales aportaciones, contrastar el protagonismo hegemónico de las teorías marginalistas con una visión de lo económico como *hecho social* que desborde el contenido opcional y rentabilista de dichas interpretaciones. Hemos comprobado cómo la universalidad del principio de la escasez, y su aplicación de forma axiomática han sido debatidas desde la antropología, entre otros, por Marshall Sahlins, que demuestra su aplicación forzada incluso en las sociedades occidentales. A esto se añaden algunas aportaciones para la Antropología Económica de Maurice Godelier, que contraponen a las concepciones formalistas y reduccionistas la

incorporación en el ámbito de lo económico de otros aspectos, no habituales en las interpretaciones hegemónicas de la economía y del desarrollo, tales como el parentesco, la religión, los códigos culturales, etc. Hemos optado, de este modo, por una visión de la economía que contemple la existencia de racionalidades no intencionales en los procesos de decisión que afectan a lo económico, adoptándose un enfoque holístico de los hechos económicos que reconozca sus dimensiones políticas, sociales, identitarias y simbólicas.

De otro lado, las continuas revisiones y contestaciones al desarrollo hegemónico que hemos calificado como *desarrollos alternativos*, y que surgen prácticamente a la par de aquél, cuestionando en todo o en parte algunos de sus planteamientos, también inducen a una “huida hacia adelante” del desarrollo hegemónico como única respuesta a sus continuos fracasos. Pero ambos, desarrollo hegemónico y alternativo no conforman una construcción dicotómica, compuesta de dos polaridades separadas: no sólo se oponen, sino que se nutren constantemente, de modo que se observan una serie de paradigmas compartidos por ambos. De este modo, aquella “huida hacia adelante” del desarrollo hegemónico también significa reafirmarse en sus principios incorporando, sobre todo a sus discursos, elementos de apariencia “alternativa” y que pretenden absorber los planteamientos alternativos presentando una imagen renovada: *ecologista, etnicista, localista, etc.*¹¹¹ Entendemos que la polémica surgida sobre los límites del crecimiento ilustra perfectamente este proceso, ya que destapa, no sólo las corrientes ideológicas enfrentadas, sino también las compartidas, así como muchos de los intereses contrapuestos en la *arena* del desarrollo, que salen a la luz tras la divulgación de algunos de los “límites” (un tanto tergiversados desde la visión marginalista) del desarrollo hegemónico.

¹¹¹ Sólo así se entiende que desde organismos como la propia Agencia Española de Cooperación Internacional se diseñen políticas con tintes ecologistas o, incluso *eticistas*, aplicando en estos casos un uso un tanto cosificado de los recursos naturales, la etnicidad o la cultura. Así, en el documento “Estrategia Española de Cooperación con los Pueblos Indígenas” se incluyen una serie de lineamientos que, no fortuitamente, asocian “lo indígena” con “lo natural” de un modo estático y homogeneizador: “*Los pueblos indígenas tienen en común, aún a pesar de su enorme diversidad cultural, una serie de características que articulan una cosmovisión específica y propia, que básicamente se identifica con un fuerte sentimiento de identidad propia y de vinculación con la tierra, considerada como fuente de vida, como progenitora, que se preserva y se actúa con respecto a ella con un fuerte sentimiento de reciprocidad. Poseen, asimismo, un gran conocimiento de la naturaleza (...) y una gran cohesión social través de los mitos, los rituales y los sistemas de parentesco*” (AECI,1997:10, nuestro subrayado).

Por tanto, el hecho de la existencia de una serie de paradigmas compartidos por posiciones hegemónicas y alternativas en la interpretación del desarrollo conduce, en primera instancia, a un fortalecimiento del desarrollo hegemónico paralelo al debilitamiento de las posiciones alternativas. La asunción acrítica del *paradigma de la escasez* se evidencia en la concepción mercantilizada de los recursos medioambientales, o en construcciones como “mundo” o “globalidad”. La concepción de la “Ayuda Internacional”, pese a sus utilidades y reaprovechamientos, siguiendo un esquema neocolonialista y etnocéntrico, se suma a estas implicaciones del desarrollo hegemónico, lo cual debería conducir a una honda reflexión sobre los efectos de esta “ayuda” y sus presupuestos de partida.

Una de las características del desarrollo alternativo es la gran cantidad de voces que incluye y que representan distintas interpretaciones del desarrollo, desde intereses, posiciones y visiones diversas que pueden asociarse formando movimientos dispares. Por ello, se hace necesario constatar el rechazo de categorías de clasificación homogeneizadoras (como las que dividen áreas, territorios, países o regiones entre “desarrollados” y “subdesarrollados”), así como la invisibilización de estos colectivos o su incorporación a una etérea e indefinida “sociedad global”. Deben ser consideradas las diferencias internas dentro de éstos grupos o colectivos sociales (no sólo establecidas en “grados de desarrollo”), contrastándose sus potencialidades y, sobre todo, realizando una revisión crítica y profunda sobre los efectos disímiles que, en contextos variados, generan tanto el desarrollo como sus intentos de “solución”.

En este sentido, hemos optado por realizar una revisión de las teorías críticas al desarrollo hegemónico (teorías de la dependencia, del centro-periferia y del desarrollo desigual) que contemple valorar sus contribuciones al análisis del origen y propagación del desarrollo, a través de la creación de áreas geoeconómicas y geopolíticas de exclusión y participación complementarias y funcionales con el sistema hegemónico de libre mercado. Pero al mismo tiempo, con nuestro enfoque metodológico pretendemos contemplar otros aspectos, entre otros: la posibilidad de una heterogeneidad dentro de las unidades “centro” o “periferia”, la existencia de un horizonte histórico previo a la construcción del

desarrollo desigual o la posibilidad de respuestas y alternativas estratégicas a las constricciones que plantea el desarrollo hegemónico.

Hemos resaltado el fuerte lastre que supone para las posiciones “alternativas” la falta de cuestionamiento del desarrollo como atributo basado en paradigmas occidentales, con pretensiones de globalidad, elevados a la condición de dogmas de fe. En esta línea, la referida *ilusión de globalidad* no supone sólo exagerar el acceso a los recursos “globales” de una forma más rápida, ágil e igualitaria, sino que obvia también el doble proceso que implica la mundialización, en cuanto a los sistemas de identidades: a la globalización se contraponen la localización, de forma que, al igual que desde *lo global* se interpreta y procesa *lo local*, también se produce el fenómeno inverso: *lo global* también se construye de formas diversas desde *lo local*. Ambas dimensiones, en interrelación dialéctica, se concretan en la arena del desarrollo en lo que hemos definido como *desarrollo glocal*, de efectos y consecuencias contradictorios y paradójicos.

Adicionalmente, el extendido entendimiento de la globalización del desarrollo hegemónico como único proceso posible implica una escasa confianza en los sistemas de organización, de gestión y propiedad de los recursos, de concepciones sobre el tiempo y el espacio, etc. basados en otras lógicas y racionalidades diferentes a la hegemónica. Así, al mismo tiempo que se produce la constatación de las consecuencias negativas del desarrollo hegemónico, que lleva a considerar la existencia de distintos “desarrollos alternativos” (ecodesarrollo, endodesarrollo, etc.), desde la postura radical por la cual se concibe el desarrollo hegemónico como *el único desarrollo posible* en las actuales circunstancias, algunos autores optan por un rechazo de todo modelo de desarrollo o, en otras palabras, por la postulación de la “muerte del desarrollo” (Esteve, 1999), aunque nosotros optamos por una redefinición en los contenidos de este. Tal y como afirma Escobar (1997:7) “*considerar el desarrollo como una invención también sugiere que esta invención puede ‘desinventarse’ o reinventarse de modos muy distintos*”. En este sentido, dicha invención debe entenderse no como un modo de construcción de artificialidades, sino como el resultado de un uso social incardinado social y culturalmente, pensado y aplicado estratégicamente.

Este necesario esfuerzo de resignificación del desarrollo, cuyas concreciones observamos a una escala *glocal*, conlleva observar la existencia de prácticas sociales y económicas que se sitúan de forma antagónica al sistema hegemónico, hallar sus potencialidades y calibrar su eficiencia. Las palabras del autor antes referido ilustran las dificultades que encierra este proceso de búsqueda de alternativas:

“¿Sabemos qué es lo que hay ‘sobre el terreno’ tras siglos de capitalismo y cinco décadas de desarrollo? ¿sabemos siquiera cómo mirar la realidad social de manera que podamos detectar elementos de diferencia no reducibles a artefactos del capitalismo o de la modernidad, sino que pudieran servir como núcleos de la articulación de prácticas sociales y económicas alternativas? (...) ¿cómo se podrían fomentar las mencionadas prácticas alternativas?” (Escobar:1999,191).

Para nuestro caso, el modo en que desde las organizaciones indígenas objeto de nuestro estudio se realizan estas reinterpretaciones y reconstrucciones del desarrollo nos interesa en gran medida, pues nos ofrecen una idea de su capacidad social para construir posiciones alternativas a la hegemonía, en las cuales resulta crucial el protagonismo de la etnicidad.

Por tanto, el necesario esfuerzo de resignificación del desarrollo nos ha conducido, más que a discutir el cambio de denominación (por un *postdesarrollo*, por ejemplo), a atribuirle otro contenido, relacionado con el cambio social que conlleva para los individuos y colectivos implicados, y que contemple tanto la dimensión holística de este cambio como su asociación con procesos de control cultural de los recursos necesarios para el desarrollo. Esto implica resaltar, entre esas “otras dimensiones” del desarrollo, en primer lugar, su componente político. En esta línea, entendemos que el modo en que las construcciones alternativas de desarrollo se desenvuelven en un contexto de hegemonía de un determinado modelo de desarrollo implica, como ha quedado dicho, la existencia de un conjunto de representaciones compartidas que refuerzan esa hegemonía en un sentido gramsciano. Pero, al mismo tiempo, consideramos que se establecen una serie de estrategias, ya sea de forma consciente o inconsciente, que conllevan interpretaciones creativas del desarrollo. Así, creemos que la interpretación de esas asunciones compartidas debe contemplar la posibilidad de la existencia de simulaciones, posposiciones temporales y de inversiones de sentido con respecto a los sistemas de

dominación, tal y como sugieren, por ejemplo, Scott (1990) y Commaroff (1992). En otras palabras, si bien la hegemonía gramsciana requiere de la existencia de un consenso, la *performance* del consenso y de la sumisión, en el sentido de re-presentación o teatralización realizada por los individuos y colectivos subalternizados, puede constituirse en una batalla ganada a la hegemonía.

La certeza de que existen diferentes posiciones de poder e intereses en torno a los procesos de desarrollo, hegemónicas y alternativas, que dan lugar a un amplio abanico de interpretaciones estratégicas por parte de ambas, se complementa con la contemplación de las distintas lógicas y racionalidades que se dan cita en dichos procesos. Nuestro enfoque metodológico se centra en el análisis comparativo de dichas lógicas en el seno de los procesos de desarrollo llevados a cabo por colectivos subalternos, es decir, en la construcción de un modelo concreto de lo que hemos denominado como “desarrollo alternativo”. Entendiendo el desarrollo como un proceso de cambio social planificado, que apunta a una resignificación identitaria de los individuos y colectivos implicados, nos hemos ocupado de seleccionar una serie de aportaciones teóricas que refieren a la identidad social, y más concretamente a la identidad étnica de los colectivos observados, evaluando su pertinencia en el análisis de los procesos de desarrollo.

Una vez argumentado el rechazo a la concepción de las diferencias culturales como restricciones al desarrollo, así como a las explicaciones reduccionistas, dicotómicas o funcionalistas de la articulación entre cultura y desarrollo establecidas desde dentro o fuera de la antropología, y aún presentes en la actualidad en el discurso y en la práctica del desarrollo, hemos fijado algunos elementos teóricos que refieren a los conceptos de etnicidad y estrategia. Con respecto a la etnicidad, y adelantando su inclusión dentro de un triple eje (identidad étnica, identidad de sexo-género e identidad socio-productiva) hemos resaltado su carácter estructural (Moreno, 1997), así como su relación con el concepto de estrategia a través de la posibilidad del uso estratégico de los “marcadores de etnicidad”.

Finalmente, la comprensión de la cultura como un recurso, sumada a la constatación de las posibilidades de apropiación y enajenación de los recursos culturales, nos ha llevado a

discutir algunas relaciones entre etnicidad y desarrollo que consideramos de gran importancia. Para ello, nos hemos servido de algunas nociones proporcionadas, entre otros, por Bonfil Batalla (1981), de las que hemos realizado una revisión crítica, rescatando el concepto de *etnodesarrollo* y proponiendo su adaptación al contexto social y cultural en el que se desenvuelve nuestro estudio.

Entendemos que uno de los objetivos centrales de esta investigación (el estudio de la articulación de lógicas y racionalidades en los procesos de desarrollo, en un contexto concreto) conecta con la constatación del uso de los marcadores de etnicidad de un modo estratégico. Para ello, resaltamos la vigencia de los conceptos de *propiedad y decisión*, (con los que se construye el control cultural de los recursos), establecidos por Bonfil Batalla, así como la contemplación de los procesos a que dan lugar: *resistencia, enajenación, apropiación e imposición* de dichos recursos, siempre y cuando se observen las precisiones apuntadas en su momento, referentes entre otros aspectos, a la posibilidad de existencia de solapamientos en las decisiones y propiedades de los recursos, a la necesidad de una visión ampliada de los sistemas de propiedad y decisión, que contemple su posible invención y recreación, a la presencia de una heterogeneidad al interior del grupo o colectivo que ejerce el control cultural y a la necesidad de eliminar del esquema teórico ciertas preconcepciones utilitaristas, folkloristas o mercantilistas.

Al final, la equiparación, en el esquema propuesto por Bonfil Batalla, entre identidad e identidad étnica, nos obliga a completar este análisis con la citada incardinación de la identidad étnica dentro de un sistema de identidades sociales, como componente estructural de la *matriz identitaria*, cuya aplicación en el presente estudio consideramos pertinente, tanto por sus implicaciones superadoras de visiones reduccionistas como por su concepción de la etnicidad de un modo procesual y relacional, observando sus componentes tanto materiales como ideáticos (Godelier, 1989) y albergando la posibilidad de concebir el desarrollo, paralelamente, como un proceso de cambio social, con fuertes connotaciones sociopolíticas, y como un escenario de resignificación de las identidades.

Por tanto, nuestra mirada se centra en la constatación del carácter multidimensional del desarrollo. Este se configura, a la vez, como una *arena política*, un lugar en el que se entrecruzan las identidades, un espacio de yuxtaposición de lógicas y un escenario de cambio social, con toda la carga dinámica y conflictual que incorporan cada una de tales dimensiones. Hemos optado por focalizar nuestra atención en la articulación entre el desarrollo y las identidades étnicas, articulación que cobra una singular importancia en la reconstrucción teórica de los procesos de cambio social que vive recientemente la sociedad guatemalteca. Para ello, y de forma paralela, haremos énfasis en el análisis del conflicto entre lógicas y racionalidades que, incorporadas como marcadores de identidad étnica en los procesos de desarrollo, evidencian el amplio abanico de estrategias de resistencia social planteadas frente al modelo de desarrollo hegemónico.

CAPÍTULO 2.- DE LA RESISTENCIA AL PROYECTO: INCARDINACIÓN SOCIOHISTÓRICA DEL ETNODESARROLLO EN EL SENO DEL MOVIMIENTO MAYA DE GUATEMALA

2.1.- Los lugares del etnodesarrollo. Los departamentos de Totonicapán y Sololá como espacios de exclusión de la población maya

- 2.1.1.- El Altiplano: generalidades. El mapa étnico guatemalteco
- 2.1.2. Los “beneficiarios” del etnodesarrollo en Guatemala: la población maya. Principales rasgos socioeconómicos
- 2.1.3.- Las raíces históricas de la exclusión
- 2.1.4.- De la resistencia a la acción

2.2.- El Proyecto: Movimiento Maya y organizaciones de desarrollo

- 2.2.1.- Precedentes: Indigenismo y decenio revolucionario
- 2.2.2.- Conflicto armado y reivindicaciones étnicas
- 2.2.3.- El surgimiento de “lo maya” como categoría etnopolítica. Un intento de conceptualización
- 2.2.4.- Movimiento Maya y Acuerdos de Paz
 - 2.2.4.1.- Las fronteras abiertas tras los Acuerdos de Paz. Los primeros obstáculos
 - 2.2.4.2.- Acuerdos de Paz: “tercera vía” y desarrollo hegemónico
 - 2.2.4.3.- La “cuantificación” de la Paz
- 2.2.5.- Organizaciones mayas en Guatemala. Tipología. Las organizaciones de desarrollo
 - 2.2.5.1.- Principales organizaciones del Movimiento Maya
 - 2.2.5.2.- Las organizaciones mayas de desarrollo

2.3.- Los orígenes de dos organizaciones mayas de desarrollo. CDRO y COINDI: terror, asistencialismo y comunidad

- 2.3.1.- Primeras actividades: de las uniones intercomunitarias a la acción de los líderes “urbanos”
 - 2.3.1.1.- Organización comunitaria y comités de desarrollo. “El servir”
 - 2.3.1.2.- El salto al ámbito intercomunitario. “Líderes carismáticos” y “líderes urbanos”
- 2.3.2.- Las labores de promoción en la comunidad. Asistencialismo y fortalecimiento organizativo comunal
- 2.3.3.- El surgimiento como organización legalizada. El terror en las acciones cotidianas: apariencia y secretismos
 - 2.3.3.1.- El carácter constrictivo del terror: la ruptura de las pasividades
 - 2.3.3.2.- De los Derechos Humanos al desarrollo
 - 2.3.3.3.- Formalización jurídica y rotación de líderes

2.1.- Los lugares del etnodesarrollo. Los departamentos de Totonicapán y Sololá como espacios de exclusión de la población maya

2.1.1.- El Altiplano: generalidades. El mapa étnico guatemalteco

Como ya señalamos en el capítulo introductorio, nuestra investigación se centra en el estudio de dos organizaciones de desarrollo radicadas en territorio guatemalteco y, más concretamente, en dos departamentos limítrofes del llamado *Altiplano Occidental*.¹¹² La organización CDRO localiza fundamentalmente sus actividades en el departamento más septentrional (Totonicapán), situándose COINDI en el departamento de Sololá.¹¹³ El departamento de Totonicapán, con una población de 272.094 habitantes (INE, 1996) está compuesto por 8 municipios y ocupa la zona más alta y fría del altiplano, cercana en algunos puntos a los 3.000 metros. La zona norte, limítrofe con el departamento de El Quiché, está ocupada por una gran área boscosa (coníferas de explotación maderera, fundamentalmente), gestionada en buena parte en régimen de propiedad colectiva por comités comunales. Hacia el sur del departamento de Totonicapán, una gran cantidad de pequeñas explotaciones agrícolas minifundistas (las *milpas*), dedicadas a cultivos de subsistencia, rodea a los escasos núcleos urbanos, como Momostenango, San Francisco el Alto, o Totonicapán, que es cabecera de departamento.

Por su parte, el departamento de Sololá posee una población ligeramente inferior al de Totonicapán (222.094 habitantes *sololatecos*, según el censo del INE de 1996), aunque está integrado por un mayor número de pequeños municipios, un total de 19. La extensión de este departamento, a diferencia del de Totonicapán, ocupa parte del área de

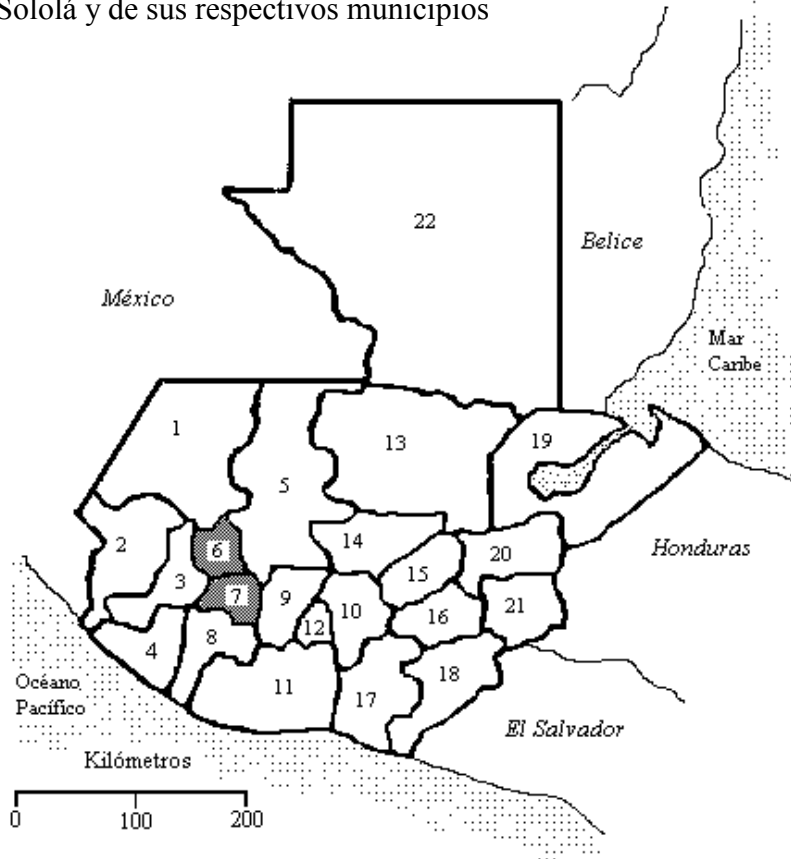
¹¹² Se trata ésta de una demarcación geográfica localizada en la zona central de la Sierra Madre en su transcurso por territorio guatemalteco de Occidente a Oriente, con una altitud media de 2.200 metros sobre el nivel del mar. Incluye actualmente a un total de siete departamentos (San Marcos, Huehuetenango, Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, El Quiché y Chimaltenango), los cuales incluyen a un total de 81 municipios y a 1.621.678 habitantes, el 20% del país. Siendo la zona más densamente poblada de Guatemala (170 hab./km²) excluyendo a las áreas metropolitanas, su población sigue un patrón de asentamiento bastante disperso, localizándose casi la mitad de ella en núcleos inferiores a 1.000 habitantes (fuente: INE, 1996. Ver mapa 2.1 y cuadro 2.1).

¹¹³ A pesar de ubicarse la totalidad de sus beneficiarios en los mencionados departamentos, esta localización de sus actividades no se circunscribe de forma estricta al territorio incluido en los departamentos de Sololá y Totonicapán: desde los proyectos regionalistas de CDRO (que vinculan, como veremos, a organizaciones del resto del altiplano) hasta las múltiples acciones, reuniones y encuentros de ambas organizaciones con otras instancias, públicas o privadas, estatales o extranjeras que superan ampliamente el escenario departamental.

la llamada *bocacosta* o “tierra caliente” (concretamente, en las zonas que quedan al sur y al sureste del lago Atitlán), y en las que la menor altitud del terreno proporciona un clima más cálido, así como la proliferación de otros cultivos subtropicales. Los núcleos poblacionales principales se ubican en la cabecera departamental (Sololá), en Nahualá y en Santa Catarina Ixtahuacán.

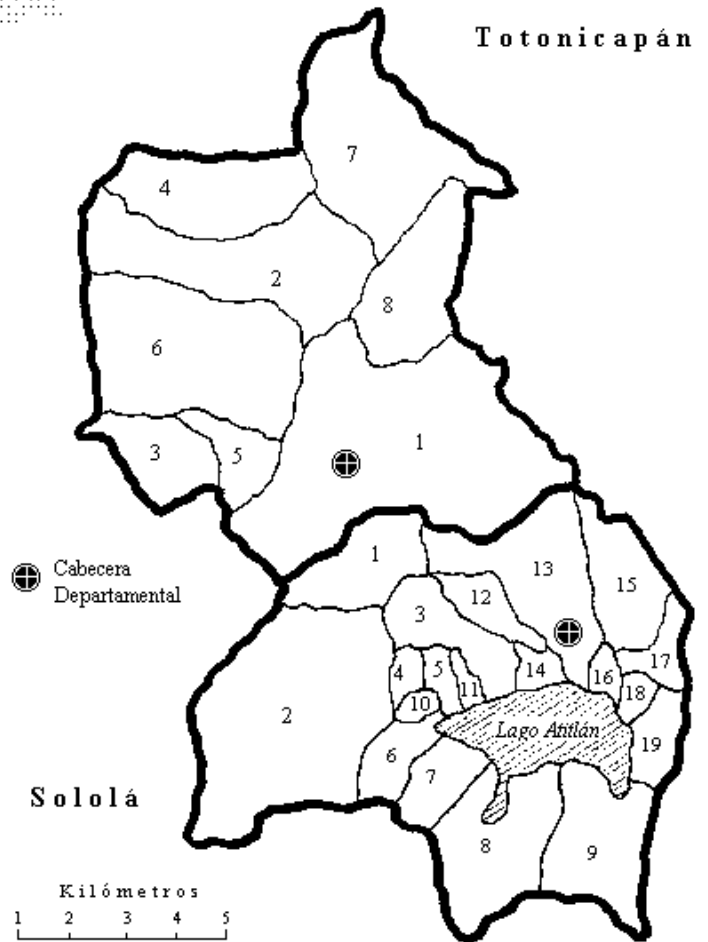
Con respecto a su composición étnica, Totonicapán está incluido dentro del área *k'iche'*, siendo su población mayoritariamente de esta etnia, que representa el 94,5% de su población total, concentrándose la mayor parte de la población *ladina* en la cabecera del departamento. Sololá también es de mayoría indígena (93,6%), si bien su población se divide entre integrantes de los grupos étnicos *kaqchiquel* (ubicados en la zona nororiental), *k'iche'* (en los municipios más occidentales, limítrofes con los departamentos de Quetzaltenango y Sololá), *tzutuhil* (en el sur y suroriente del departamento, en municipios abiertos a las riberas del lago Atitlán) y *ladino*, los cuales, al igual que en Totonicapán, mantienen una presencia minoritaria repartida por todo el departamento, con mayor concentración en la ciudad de Sololá. En cuanto a la población a la que van destinadas los proyectos de desarrollo, esta es, en su inmensa mayoría, de origen maya: de la etnia *kaqchiquel* y *k'iche'* (para el caso de COINDI), y exclusivamente de la etnia *k'iche'* en el caso de CDRO.

Mapa 2.1.- Ubicación de los departamentos de Totonicapán y Sololá y de sus respectivos municipios



- DEPARTAMENTOS DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**
- 1.- Huehuetenango
 - 2.- San Marcos
 - 3.- Quetzaltenango
 - 4.- Retalhuleu
 - 5.- El Quiché.
 - 6.- **Totonicapán**
 - 7.- **Sololá**
 - 8.- Suchitepéquez
 - 9.- Chimaltenango
 - 10.- Guatemala
 - 11.- Escuintla
 - 12.- Sacatepéquez
 - 13.- Alta Verapaz
 - 14.- Baja Verapaz
 - 15.- El Progreso
 - 16.- Jalapa
 - 17.- Santa Rosa
 - 18.- Jutiapa
 - 19.- Izabal
 - 20.- Zacapa
 - 21.- Chiquimula
 - 22.- Petenétén

- MUNICIPIOS DEPTO. DE SOLOLÁ**
- 1.- Nahualá
 - 2.- Santa Catarina Ixtauacán
 - 3.- Santa Lucía Utatlán
 - 4.- Santa María Visitación
 - 5.- San Pablo La Laguna
 - 6.- San Juan La Laguna
 - 7.- San Pedro La Laguna
 - 8.- Santiago Atitlán
 - 9.- San Lucas Tolimán
 - 10.- Santa Clara La Laguna
 - 11.- San Marcos La Laguna
 - 12.- San José Chacayá
 - 13.- Sololá
 - 14.- Santa Cruz La Laguna
 - 15.- Concepción
 - 16.- Panajachel
 - 17.- San Andrés Semetabaj
 - 18.- Santa Catarina Palopó
 - 19.- San Antonio Palopó
- MUNICIPIOS TOTONICAPÁN.DEPTO**
- 1.- Totonicapán
 - 2.- Momostenango
 - 3.- San Andrés Xecul
 - 4.- San Bartolo Aguas Calientes
 - 5.- San Cristobal Totonicapán
 - 6.- San Francisco El Alto
 - 7.- Santa María Chiquimula
 - 8.- Santa Lucía La Reforma



Fuente: Elaboración propia

La complejidad del mapa étnico guatemalteco nos induce a detenernos en algunos aspectos generales sobre sus peculiaridades en el territorio del altiplano occidental, no tanto para realizar una descripción pormenorizada, sino para precisar cuál es el perfil general de los habitantes del altiplano que figuran como *beneficiarios* de estas organizaciones mayas de desarrollo.¹¹⁴ Por ello, en primer lugar, si bien abundaremos más adelante sobre el surgimiento de la categoría étnica *maya* (dentro de lo que algunos autores, como Adams (1995), prefieren definir *etnogénesis maya*) conviene recordar el carácter polisémico y dinámico de las distintas clasificaciones establecidas con respecto a la variable etnia. Para el caso guatemalteco, el tránsito histórico que recorre diversas categorías de delimitación étnica, desde la de *indio (natural, masegual...)* a la de indígena, para más tarde predominar la categoría *maya* (que actualmente coexiste con las de *maya-k'iche'*, *maya-mam*, etc) expresa diversas implicaciones y se encuentra asociado a diversos procesos. Uno de los procesos que nos interesa resaltar refiere a la reversión de categorías estigmatizadoras en etiquetas de autoadscripción. Así, como afirma Bonfil Batalla, refiriéndose al término indígena, “*el viejo y erróneo término que sirvió para designar y estigmatizar a los colonizados del llamado Nuevo Mundo, adquiere (...) un contenido de reivindicación y lucha con el que se identifican las dirigencias de las organizaciones étnicas, más allá de sus particulares identidades históricas*” (1988:84).

A partir de los años 60, la categorización como “indígenas”, pese a ser continuamente revertida y apropiada por los colectivos que se identificaban como tales, olvidando sus contenidos alienantes y cobrando un sentido emancipador, es paulatinamente desplazada por la aparición de las categorías y símbolos “mayas”, hasta ese momento sólo utilizadas en los campos arqueológico y lingüístico, para designar la lengua hablada por los yucatecos en México. De este modo, con el uso extendido de esta nueva categoría de identificación étnica, el indígena pasa a autodenominarse como “maya”, rechazándose crecientemente también las anteriores categorías, de “indio” y “natural”.

¹¹⁴ Por motivos de simplificación, hemos optado por usar el término *beneficiario* (o en algunos casos, su equivalente *socio*, aunque este también presenta algunas imprecisiones e implicaciones ideológicas) para referirnos a aquellas personas que se encuentran incorporadas a algunos de los proyectos puestos en marcha por las organizaciones en las que hemos desarrollado este estudio. En los momentos en que sea necesario, haremos las precisiones oportunas a esta categoría elaborada desde las propias organizaciones.

En definitiva, esta dinámica de visibilización social de las diferencias étnicas hasta el momento presente supone la *construcción* de un “nosotros” maya, a la que haremos referencia en sucesivos apartados (sobre todo en el 2.2.3). En este momento nos interesa resaltar que dicha construcción aglutina a una pluralidad de 21 grupos étnicos, los cuales suponen numéricamente la mayoría de la población del país, con cifras que oscilan entre el 40% y el 60% del total de dicha población, según las fuentes consultadas. Así, el INE (Instituto Nacional de Estadística guatemalteco), en su último censo de 1994 registró un 41,7% de población indígena (equivalente a estos efectos a la categoría *maya*), frente a un 55,7% de no indígenas.¹¹⁵ El escenario étnico guatemalteco se completa con los *ladinos* (o mestizos), los *garífunas* (descendientes de esclavos africanos y asentados en la zona costera del caribe) y los *xincas* (grupo minoritario, de raíz extra-maya, asentado en el departamento de Santa Rosa).

La distribución por grupos étnicos dentro del estado guatemalteco no coincide con la división administrativa, establecida por departamentos, como puede verse en el mapa 2.2. Existen así grupos étnicos que tienen presencia en varios departamentos, (como el k'iche', el kaqchiquel o el mam) y departamentos en los que existe presencia de varios grupos étnicos (departamentos de Huehuetenango, El Quiché, Sololá, etc.). El grupo étnico k'iche' es actualmente el más numeroso y el que tiene presencia en un mayor número de municipios y departamentos. Le siguen en cuantía el mam y el kaqchiquel, conformando los tres grupos étnicos mayoritarios del altiplano occidental (véase cuadro 2.2).

En el cuadro 2.1. podemos observar que los porcentajes más altos de población indígena se concentran en los departamentos ubicados en dicho altiplano (en los que Totonicapán y Sololá ocupan los primeros lugares, seguidos de El Quiché, Chimaltenango Huehuetenango) y en Alta Verapaz, mientras que la población ladina se concentra en los

¹¹⁵ En las propias estadísticas del INE correspondientes a 1994 se alude explícitamente al procedimiento de conteo, basado en la autodefinición del encuestado: “*Para determinar si una persona es indígena o no, se respetó el derecho individual a la autoidentificación con su grupo étnico*”. INE (1996), X Censo Nacional de Población y V de habitación, Guatemala.

departamentos del oriente del país, (Zacapa, Jutiapa, Santa Rosa), en la capital (Guatemala) y en las grandes ciudades del resto de departamentos.¹¹⁶

Cuadro 2.1.- Porcentaje de población indígena/no indígena por departamentos

DEPARTAMENTOS	Total población	PORCENTAJES		
		Población indígena	Población no indígena	Ignorado
Totonicapán	330.252	94,5	3,0	2,5
Sololá	274.051	93,6	4,8	1,6
Alta Verapaz	689.537	89,0	9,1	2,0
El Quiché	535.651	83,4	13,8	2,8
Chimaltenango	386.275	77,7	20,2	2,1
Huehuetenango	786.818	63,8	33,0	3,2
Quetzaltenango	614.642	59,6	38,5	1,9
Suchitepéquez	371.924	57,4	41,4	1,2
Baja Verapaz	186.767	55,5	42,7	1,8
San Marcos	672.922	42,5	55,1	2,5
Sacatepéquez	226.760	41,6	56,0	2,3
Jalapa	241.451	37,4	60,0	2,6
Retalhuleu	225.985	33,3	64,5	2,2
Chiquimula	282.933	29,5	68,5	1,9
Petén	283.639	26,2	71,2	2,6
Izabal	307.352	22,8	75,2	2,0
Guatemala	2.286.527	12,3	83,8	3,9
Escuintla	460.698	6,4	91,4	2,2
Jutiapa	364.164	5,1	92,4	2,5
Zacapa	192.648	4,4	94,1	1,5
Santa Rosa	296.986	2,6	94,8	2,6
El Progreso	131.127	2,1	96,1	1,8
TOTALES	10.243.109	41,7	55,7	2,6

Fuente: *Instituto Nacional de Estadística, INE. Guatemala, 1996*

¹¹⁶ Es preciso tener en cuenta que las estadísticas mostradas tienen un carácter orientativo. No existe en Guatemala ningún censo oficial que registre el número de integrantes de cada grupo étnico (k'iche', kaqchiquel, etc.). Las continuas deficiencias y anomalías evidenciadas por las estadísticas del INE, así como la falta de consistencia de las fuentes que se utilizan en el cuadro 2.2. nos llevan a advertir esta precaución. Obsérvese que para este cuadro, dichas fuentes atribuyen un tanto por ciento de población maya sensiblemente superior al que hemos mencionado con anterioridad.

Cuadro 2.2.- Distribución poblacional de los grupos étnicos por departamentos

Grupo Etnico	Población	Departamentos	% (1)	% (2)	n°. de municipios
<i>K'iche'</i> (*)	1.842.115	Sololá, Totonicapán , Quetzaltenango, El Quiché, Suchitepéquez, Retalhuleu, Baja Verapaz	18,9	31,0	70
<i>Mam</i>	1.094.926	Quetzaltenango, San Marcos, Huehuetenango	11,2	18,4	56
<i>Kaqchiquel</i>	1.002.790	Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, Escuintla, Sololá , Suchitepéquez, Baja Verapaz	10,3	16,9	47
<i>Q'eqchi'</i>	711.523	El Quiché, Alta Verapaz, El Petén, Izabal	7,3	12,0	15
<i>Poqomchi'</i>	259.168	Baja Verapaz, Alta Verapaz	2,7	4,4	6
<i>Q'anjob'al</i>	205.670	Huehuetenango	2,1	3,5	4
<i>Tz'utuhil</i>	156.333	Sololá , Suchitepéquez	1,6	2,6	6
<i>Poqomam (**)</i>	134.044	Guatemala, Escuintla, Jalapa	1,4	2,3	8
<i>Ixil</i>	130.773	El Quiché, Guatemala, Jalapa, Escuintla	1,3	2,2	9
<i>Chuj</i>	85.002	Huehuetenango	0,9	1,4	3
<i>Jakalteko</i>	83.814	Huehuetenango	0,9	1,4	6
<i>Ch'orti'</i>	74.600	Zacapa, Chiquimula	0,8	1,3	5
<i>Sakapulteko</i>	42.204	El Quiché	0,4	0,7	1
<i>Akateko</i>	39.826	Huehuetenango	0,4	0,7	2
<i>Aguacateco</i>	34.476	Huehuetenango	0,4	0,6	1
<i>Uspanteko</i>	21.399	El Quiché	0,2	0,4	1
<i>Mopán</i>	13.077	El Petén	0,1	0,2	4
<i>Sipakapense</i>	5.944	San Marcos	0,1	0,1	1
<i>Tektiteko</i>	4.755	Huehuetenango	0,0	0,1	2
<i>Itzaj</i>	1.783	El Petén	0,0	0,0	6
TOTAL MAYA	5.944.222	19 Departamentos	61%	100%	240 municipios
<i>GARÍFUNA</i>	6.539	Izabal	0,1		12
<i>XINCA</i>	297	Santa Rosa	0		8
<i>LADINO</i>	3.800.405	Presencia variable en todos los departamentos	39,0		
TOTAL	9.751.463		100		

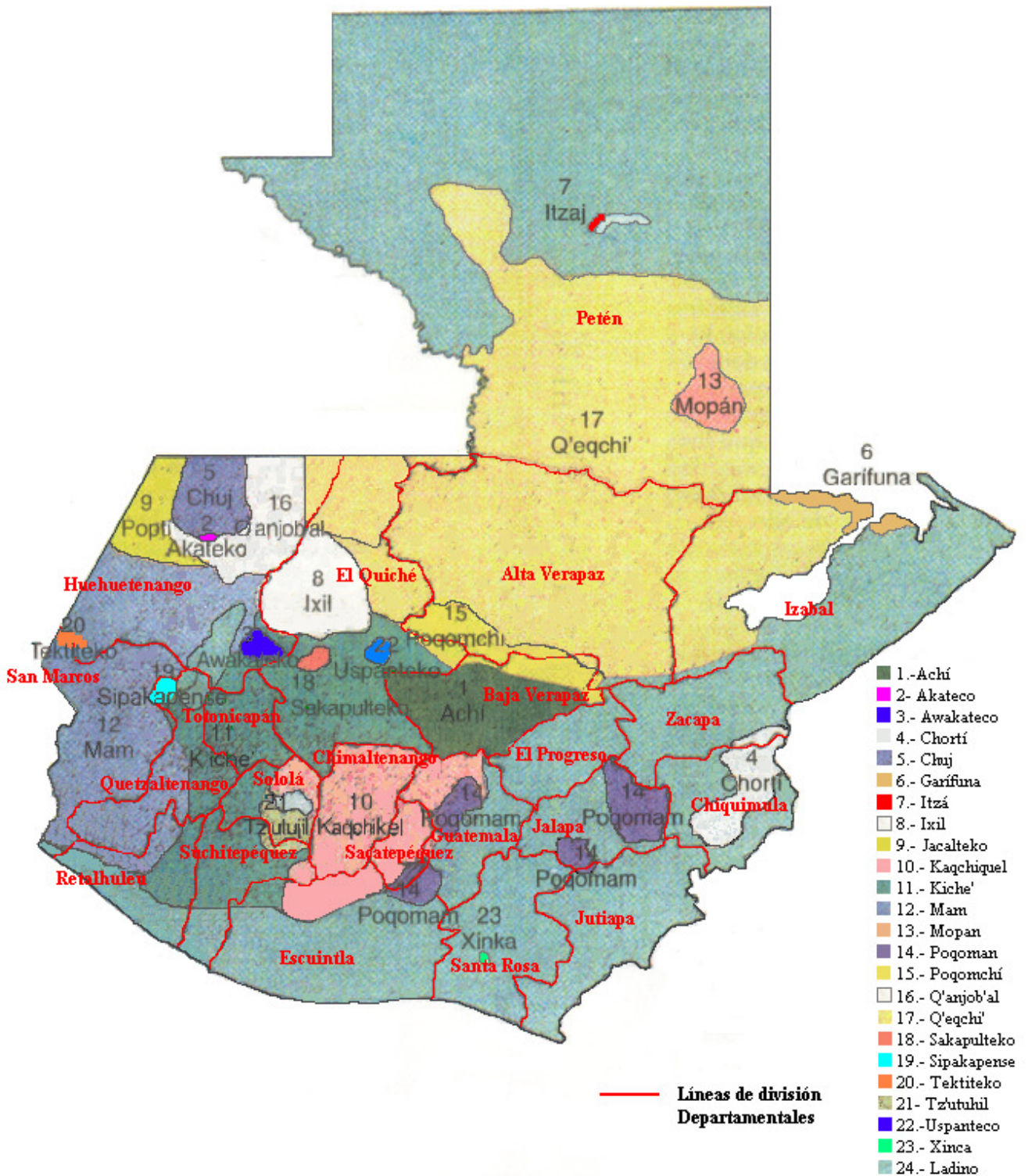
% (1): Porcentaje respecto del total de la población guatemalteca

% (2): Porcentaje respecto del total de la población maya

Fuentes: Tzián (1997) y elaboración propia, salvo: (**) Diccionario Municipal de Guatemala (1996).

(*) Incluye el *Achí*, grupo étnico ubicado en Baja Verapaz y parte de El Quiché

Mapa 2.2.- Distribución territorial aproximada de grupos étnicos en el estado guatemalteco



Fuente: *Fundación para la Cultura y el Desarrollo*, 1998 y elaboración propia.

2.1.2.- Los “beneficiarios” del etnodesarrollo en Guatemala: la población maya. Principales rasgos socioeconómicos

En términos generales, y como ampliaremos en el próximo apartado, los principales rasgos socioeconómicos presentes en el altiplano están estrechamente vinculados con una herencia histórica de confinamiento de la población indígena en un espacio agrícola escasamente productivo por sus características climatológicas y orográficas¹¹⁷, mientras buena parte de la mano de obra de dicha población era utilizada en los distintos periodos de forma semiesclavizada en las fincas de las zonas costeras. Se trata éste de un patrón de segregación territorial que, con escasas variaciones (como la disminución de dicho trabajo en las grandes haciendas costeras) continúa en la actualidad como una forma de relegar al indígena a aquellas zonas del altiplano alejadas de los “centros productivos”. Lo anterior no significa que en algunos centros urbanos, como la propia capital de la república, la población indígena goce de una mejor situación económica, ya que la exclusión espacial se manifiesta de otras maneras, siendo prueba de ello los cientos de miles de personas ubicadas en los extrarradios y “villas de miseria”.¹¹⁸

De este modo, la sobreexplotación a que se ve sometida la tierra del altiplano por la creciente presión demográfica tras las sucesivas divisiones herenciales y por la intensa explotación productiva (aparejada de la terna: fertilización química, deforestación y erosión) acrecientan cada vez más la pobreza del territorio agrícola altiplanense y de sus pobladores, que afrontan costos de producción crecientes.¹¹⁹ Además, estas tierras en

¹¹⁷ En comparación con las ricas tierras de la bocacosta, lugar de grandes haciendas azucareras, cafetaleras o bananeras, se trata la del Altiplano de una tierra poco fértil y afectada continuamente por las heladas. Aún teniendo un clima más favorable el terreno de la bocacosta sololteca, este aún se sitúa sobre laderas escarpadas y grandes barrancos, atravesadas por escasas y tortuosas vías de comunicación. Esto hace que los terrenos de cultivo estén sometidos a la erosión por la elevada pendiente del terreno, una pendiente que, además, dificulta cualquier intento de mecanización de las labores agrícolas. En cuanto a este carácter escarpado, es de destacar que, salvo la excepción de la llanura en la que se ubica Quetzaltenango, a 2200 metros de altitud, el resto del terreno del *altiplano occidental* se caracteriza por una abrupta geografía y pendientes muy pronunciadas, dada tal calificación de “altiplano” no deja de ser un eufemismo.

¹¹⁸ El binomio indígena-pobreza, como puede suponerse, está salpicado de matizaciones en el caso guatemalteco, dada la existencia tanto de ladinos pobres (de forma más llamativa, aunque no única, en la zona oriental de la República), como de indígenas con un volumen de rentas medio-alto, en su mayoría comerciantes y otros profesionales ubicados en las cabeceras departamentales, como es el caso de la llamada “burguesía indígena” de Quetzaltenango.

¹¹⁹ Un estudio de caso aplicado al entorno totonicapense, en el que se observan además los sistemas de autogestión comunitaria de los recursos naturales, puede verse en: Elías (1997).

manos indígenas, menguantes en tamaño y en productividad (y concretadas en un gran número de pequeñas explotaciones agrícolas de subsistencia, las mencionadas *milpas*) no suelen estar registradas mediante títulos de propiedad, sino con simples declaraciones municipales, contratos de compra-venta u otros documentos privados de escaso valor legal. De este modo, se presentan serias dificultades a la hora de poder defender su propiedad por la vía judicial, ante una posible expropiación o, por ejemplo, para poder aportarse como garantías fiduciarias en los bancos si se pretende solicitar un préstamo. A estos factores se suman, tras los años 50, los efectos en el nivel de empleo de mano de obra indígena de la crisis de las grandes explotaciones cafetaleras, debido al aumento de la competencia de otros países y a la progresiva mecanización, lo que redundaba en un aumento de la referida presión sobre la tierra y una inevitable *búsqueda* de alternativas productivas en otros ámbitos.

La actividad económica tiende a concentrarse, por tanto, en unidades productivas minifundistas agrícolas y ganaderas, con escaso o nulo uso de maquinaria y orientadas al autoconsumo o al mercado local, complementadas por las actividades comerciales de escasa capitalización. Para el caso de Sololá y Totonicapán se mantienen estos patrones socioeconómicos observados en el altiplano,¹²⁰ aunque, como refiere Smith (1990), dichos patrones no se limitan a las explotaciones agrícolas de subsistencia, ya que éstas suponen un porcentaje de los ingresos inferior al 10%. Así, la referida “búsqueda de alternativas” configura un entorno socioproductivo caracterizado por la diversificación de bases productivas, establecida en torno al comercio de bienes de consumo de primera necesidad, a la producción y venta de artesanías y de otros productos (habitualmente en un ámbito local o regional) o a la creciente participación en el sector turístico,¹²¹ sobre

¹²⁰ A esto habría que añadir la existencia de un gran núcleo poblacional como Quetzaltenango (también conocida por *Xela-ju* o, más popularmente, como *Xela*), que cuenta con una población según los censos del INE de 90.801 habitantes, aunque recientes estimaciones hablan de una cifra actual superior a 200.000 habitantes. Gobernada desde 1995 por el alcalde indígena Rigoberto Quemé Chay (que encabezaba el comité cívico *Xel-ju*) es la segunda ciudad en importancia del país y puede ser considerada como el núcleo económico, político y cultural del Altiplano.

¹²¹ La inmensa mayoría de estos negocios turísticos están en manos de extranjeros o, con mucho, de ladinos de la cabecera departamental o de la capital, reduciéndose, salvo excepciones, la participación de los indígenas a trabajos por cuenta ajena demandados en estas explotaciones, de escasa cualificación y remuneración: limpieza, cocina, atención al público, etc. Pero, en general, la participación en centros productivos como trabajadores por cuenta ajena es mínima entre la población indígena del altiplano, lo que, en primera instancia, se concretaría en un conjunto de culturas socioproductivas poco familiarizadas con formas de trabajo asalariado y por cuenta ajena, bajo el modelo empresarial clásico, a excepción hecha, salvando las oportunas distancias, de la experiencia histórica de las masivas incorporaciones como mano de obra en la bocacosta, ya en declive, según hemos apuntado.

todo en el caso de Sololá, y más concretamente en los pueblos ribereños del lago Atitlán. La actividad comercial suele concentrarse en mercados que, situados en determinados lugares del altiplano (Sololá, Totonicapán o San Francisco el Alto) abastecen a toda la región, estableciendo una red de circuitos comerciales que llega hasta las poblaciones de la bocacosta.¹²² Las rentas familiares se completan con los aportes de las remesas de emigrantes, tanto a otras zonas del país (regiones costeras o capital) como hacia el extranjero, normalmente hacia México o, sobre todo, hacia los Estados Unidos. Estos aportes son cada vez más significativos y necesarios (superiores incluso a lo ingresos recibidos por algunas exportaciones).¹²³

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo, más del 64% de los guatemaltecos vive en situación de extrema pobreza, con ingresos menores a 2 dólares diarios. La falta de recursos es aún mayor en la población indígena, de la cual un 81.6% se encuentra en esta situación.¹²⁴ La distribución del PIB *per cápita* entre los distintos departamentos refleja un patrón de desarrollo desigual, centrándose los mayores ingresos (casi el doble de la media del estado) en las zonas metropolitanas de la capital, tal y como se observa en el cuadro siguiente:

¹²² Fuente: Coordinadora de ONGs de la Cuenca Alta del Río Samalá (COCARS) y Movimiento Tzuk Kim Pop. *Cuenca Alta del Río Samalá, Microregión 1. Análisis de los Encuentros Sectoriales*, 1997. Este informe se ubica dentro de los esfuerzos realizados desde el Movimiento *Tzukkim Pop* para elaborar diagnósticos socioeconómicos del Altiplano Occidental de Guatemala, entre los que se encuentra también la llamada *Agenda de Desarrollo Social, desde la percepción de los sujetos y sectores sociales del Altiplano Occidental de Guatemala*, presentada el 17 de Octubre de 1997 en Quetzaltenango. La elaboración de este tipo de materiales se enfrenta a la habitual carencia de trabajos sobre ordenación territorial característica de un centralismo endémico que privilegia a la región capitalina.

¹²³ Durante 1995, por ejemplo, el importe de las remesas de emigrantes en el extranjero fue de 350 millones de dólares, una cifra igual a la suma, establecida para el mismo período, de las exportaciones de azúcar y banano, los productos más exportados desde Guatemala después del café.

¹²⁴ Fuente: Informe "*La pobreza en Guatemala*". Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Mayo. 2000. (cit. Prensa Libre, 29/05/2000). Estos datos son corroborados por otras fuentes, como la propia Organización para las Naciones Unidas, en su informe: *Guatemala: los contrastes del desarrollo humano* (PNUD, 1998).

Cuadro 2.3.- Renta per cápita. División por departamentos

Departamento	PIB per cápita (\$)
Guatemala	6.159,8
Zacapa	2.158,2
El Progreso	2.015,6
Retalhuleu	1.987,3
Sacatepéquez	1.602,2
Izabal	1.579,4
Chiquimula	1.518,6
Santa Rosa	1.360,9
Baja Verapaz	1.340,4
El Petén	1.322,0
Jalapa	1.305,3
Quetzaltenango	1.072,1
Jutiapa	1.054,1
Suchitepéquez	1.039,2
Sololá	926,2
Escuintla	918,2
Totonicapán	737,9
Chimaltenango	717,8
Huehuetenango	536,4
El Quiché	526,0
Alta Verapaz	510,5
San Marcos	486,3
Total	3.518,0

Fuente: ONU, 1998. Datos referidos a 1995 y 1996. Cantidades en dólares

Estas cifras apuntan a una clara descompensación territorial, en la que los departamentos del Altiplano Occidental (exceptuando a Quetzaltenango, que incorpora a un gran núcleo urbano) llevan la peor parte. Por su parte, los datos de Sololá deben ser corregidos por la existencia del referido sector turístico en las orillas del lago Atitlán, en manos de capital ladino o extranjero, como hemos referido. Se trata en todo caso de una descompensación territorial que tiene también su reflejo en los presupuestos del Estado, que privilegian el desarrollo del área capitalina y dejan en último lugar a la región del Altiplano Occidental:

Cuadro 2.4.- Presupuesto Nacional de Guatemala por regiones. Año 1999

<i>REGIONES</i>	<i>Gastos (mill. de Q.)</i>	<i>Gasto por habitante (Q.)</i>
Capital (región metropolitana)	1.290	523,1
Suroccidente ¹	383	119,6
Noroccidente ²	233	163,9
Central ³	182	182,6
Totales ⁴	5.209	469,8

¹ Incluye los departamentos de Quetzaltenango, Retalhuleu, Suchitepéquez, Sololá y Totonicapán

² Departamentos de El Quiché y Huehuetenango

³ Departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango y Escuintla

⁴ El Presupuesto Nacional total ascendía en este año a 19.289 millones de quetzales. Este total hace referencia a la parte asignada de forma directa a cada una de las regiones. Para estas fechas, el cambio aproximado de quetzal a pesetas resulta de multiplicar por 25 la primera cantidad.

Fuente: Proyecto de Ley del Presupuesto de la Nación (1999)

Otros indicadores redundan en este lamentable protagonismo de los departamentos de Sololá y Totonicapán en estas “cifras de la precariedad”. Así, por ejemplo, el índice de mortalidad infantil alcanza en ambos departamentos los porcentajes más elevados del país (98,9% y 128,9% respectivamente), al igual que ocurre con los porcentajes de desnutrición (64,6% y 60,9%).¹²⁵ Combinadas estas cifras con las de los anteriores presupuestos, es fácilmente deducible la consideración de la región del Altiplano como una de las zonas más abandonadas y precarizadas del país, o como un *territorio de exclusión* en el que, con las debidas matizaciones, cobran especial protagonismo los departamentos de Sololá y Totonicapán.

Se trata de una exclusión que presenta caras diversas (como su dimensión simbólica, o ideológica, que llega a presentar connotaciones racistas), y que para la población maya del altiplano significa, en términos generales, permanecer al margen de las reglas de juego en el que se reparten los beneficios de una economía crecientemente globalizada. O, en todo, bastante apartadas del área de influjo, de las redes o de los centros en los que se distribuyen el poder y la riqueza. En palabras de Benjamín Son: “*La exclusión vista desde las comunidades rurales mayas consiste en la falta de capital de trabajo, la baja*

¹²⁵ Fuente: PNUD (1998), op.cit.

capacidad productiva y la menor o nula experiencia empresarial, en un ambiente en donde se promueve institucionalmente la competencia. A esto se debe agregar la falta de acceso a servicios de capacitación de la mano de obra, la imposibilidad de acceder a las fuentes de crédito y el poco o nulo conocimiento de los mecanismos de una economía nacional que intenta acomodarse a un esquema que se moderniza a través de la globalización” (2000:82).

Al margen de la referencia a la asociación modernización-globalización, que exigiría un comentario en detalle del que aquí no nos ocuparemos, el testimonio anterior hace alusión a algunos de los rasgos socioeconómicos apuntados hasta el momento. Pero éstos serían insuficientes sin una mención, aunque sea de pasada, a la escasa participación de los indígenas en la vida política del estado, reservada para una élite *ladina* de clase media o alta, ubicada en centros urbanos, y cuyos intereses no se identifican con los del resto del país, y menos aún con los colectivos excluidos. Las conexiones entre la oligarquía, las corruptelas, y la rígida estructura partidista *ningunean* al resto de población, que aparece en los planes político-partidistas sólo en período de elecciones. Estas se caracterizan por la apatía del electorado, el bombardeo de publicidad desinformativa y las irregularidades en la confección del censo, con la ausencia de un alto porcentaje de población, formado por indígenas y mujeres en su mayoría. Todo ello al margen de la desconsideración hacia la pluralidad lingüística y la ignorancia de las estructuras de poder a escala local, como las que se establecen en las comunidades mayas a partir de sistemas de cargos y representaciones propios.

A las exclusiones en su vertiente política y económica se superponen otras dimensiones paralelas, como las constricciones en cuanto a movilidad, dadas las dificultades de acceso y transporte desde las referidas “zonas de exclusión” hacia aquellos núcleos en los que se produce, por contra, una “*centralización (...) no solamente de las mejores oportunidades, sino también de la capacidad de decisión sobre los servicios futuros*” (Son, op.cit. p.282). La exclusión de carácter jurídico, por su parte, deja al margen a una parte significativa de la población, a la que no se tiene en cuenta ni en la elaboración de leyes y reglamentos ni en su aplicación, que se realiza de forma parcial e interesada, sin contemplar las diferencias idiomáticas de los sujetos que regula, las dificultades de

acceso a los textos legales (un 40% de la población indígena es analfabeta¹²⁶) o, ni mucho menos, los impedimentos para formar parte del grupo de sus gestores e impartidores.

Una vez realizado este análisis somero de algunos de los parámetros que miden la exclusión de la población maya guatemalteca en algunos de sus perfiles básicos, se hace preciso identificar las raíces históricas que fundamentan dicha exclusión, de manera que podamos responder, al menos en sus argumentos básicos, a la siguiente pregunta: ¿qué continuidades y rupturas tiene esta exclusión de la población maya a lo largo de la historia?, lo cual nos conducirá a esta otra: ¿cuáles de estas rupturas tienen el carácter de resistencia, históricamente mantenida, a modo de una estrategia social? Sólo entonces podremos calibrar el alcance histórico de la transición de una *estrategia social de resistencia* a una *estrategia social de acción*, materializada a través de un nuevo *proyecto societario*, propuesto desde el Movimiento Maya en Guatemala.

2.1.3.- Las raíces históricas de la exclusión

La sucesión de exclusiones de que se compone la historia guatemalteca, origen de una abundante producción bibliográfica, está íntimamente asociada a la construcción de un orden societario en el que se muestran una serie de continuidades y rupturas. No obstante, a la revisión de dicha producción bibliográfica o *historiográfica* debe acudirse con ciertas precauciones, las cuales deben atender, en buena parte, a los hechos resaltados como continuidades y cambios en cada interpretación histórica. No se trata sólo de acudir a la historia para no repetir los errores del pasado, sino también de superar aquellas interpretaciones históricas que introducen sesgos ideológicos significativos en el análisis.

Los primeros problemas en este sentido surgen con la acotación temporal que se realiza para la interpretación de los hechos históricos. Suele ser habitual a la hora de analizar los complejos procesos asociados a la población maya de Guatemala, que la revisión histórica comience en el momento de la conquista. En estos casos, el devenir histórico

¹²⁶ Fuente: Sistema de Naciones Unidas en Guatemala (2000).

de los pueblos que existían antes de la llegada de los españoles (*toltecas, k'iche's, mames...*) raramente es mencionado, ni siquiera para justificar su ausencia de la selección histórica realizada.¹²⁷ Igualmente, si se trata de referirse a la construcción del estado guatemalteco, es el siglo XIX el punto de partida; sin embargo, ¿puede hablarse de “estados”, en el sentido clásico del término, en buena parte del siglo XX, cuando el poder político de Guatemala (como el de otras repúblicas del istmo centroamericano) estaba depositado en manos de la conjunción de intereses de las grandes empresas agroexportadoras estadounidenses y el gobierno de los EEUU, que eran los encargados en la práctica de nombrar a los distintos gobernantes de los designios del presunto estado guatemalteco?

Fijado un punto de partida (y la conquista o *invasión* española puede ser uno de ellos, al menos por su carácter *liminar*, en cuanto definitoria de un antes y un después para la población maya), queda por desafectar las distintas lecturas históricas de las intencionalidades que se les adhieren, a menudo alineadas a la corriente teórica e ideológica dominante en cada momento. Es el caso, por ejemplo, de la corriente marxista que, a menudo obligada a tomar partido entre dos posiciones ideológicas, reduce toda conflictualidad a la lucha de clases, subsumiendo las relaciones interétnicas, por ejemplo, a los sistemas de explotación.¹²⁸ De la colonia, por tanto, sólo interesa resaltar en este tipo de análisis la *empresa* colonial, escamoteando a los agentes colonizadores gran parte de su afán evangelizador, considerado un subproducto de dicha empresa¹²⁹, desdeñando la construcción del *mestizaje* más que como parte de una ideología o *superestructura*. O, por ejemplo, olvidando los modos a través de los cuales

¹²⁷ Es preciso recordar las importantes aportaciones a este respecto de Raphael Girard (1977).

¹²⁸ Para el caso guatemalteco, en la lectura histórica de las relaciones interétnicas que S. Martínez Peláez realiza en *La Patria del Criollo*, centrada en términos exclusivos en la lucha de clases, se excluye cualquier otra posibilidad explicativa: los afanes económicos de la conquista hicieron a la colonia, y ésta hizo al indio como “clase de siervos”. Véase: Martínez Peláez (1994).

¹²⁹ Esto no contradice las múltiples asociaciones entre ambas dimensiones de la colonia, religiosa y económica, sino la necesaria y apriorística supeditación de la primera a la segunda. Como botón de muestra, valga este texto, extraído de una relectura histórica realizada recientemente de la conquista y la colonia: “no hay que olvidar que los viajes de Colón, así como todos los procesos de consolidación de la sociedad colonial en América, constituyen fundamentalmente un hecho económico: así lo confirman las razones que llevaron a Colón a cruzar el Atlántico; así lo confirman las llamadas capitulaciones, o contratos que dieron base a las llamadas expediciones; así lo confirma el tributo generalizado entre todos los nuevos súbditos del rey de España; y así lo demuestran muchos otros hechos o instituciones particulares. Por lo tanto en Guatemala, para evitar la quiebra de la empresa colonial, esta se hace descansar casi exclusivamente en el trabajo de los indios” (Rojas, 1995:119).

la dominación no se establecía por sistemas de explotación en sentido estricto, sino a través de los intrincados y paradójicos caminos del consenso. Los ecos de esta abundante producción afectada por un materialismo reduccionista llegan, no obstante, hasta el presente, salpicando una buena parte de las interpretaciones históricas, que al seguir los razonamientos obtenidos de trabajos anteriores, o utilizar de modo exclusivo sus fuentes, repiten los sesgos de partida. Más difícil es encontrar ya, empero, otras relecturas de la historia, como las construidas con base en los arquetipos usados por los cronistas de la época.¹³⁰

¿Cómo hacer frente, de este modo, a una lectura de los procesos que convergen en la Guatemala actual, sin caer en reduccionismos apegados a corrientes ideológicas estatizadas, a mitos históricos intencionados o a simples subproductos de paradigmas y corrientes científicas seguidos a ciegas? ¿Es posible releer la historia y encontrar en ella distintas lógicas, afectadas por variadas intencionalidades? Aunque la consideración del carácter de la *historia como arma* ya ha sido señalado con anterioridad por otros autores¹³¹, conviene observar algunas de las implicaciones de tal consideración para el caso guatemalteco. Así, en un reciente artículo, el historiador guatemalteco Arturo Taracena, autor de la sugerente obra ya referida (*“Invención criolla, sueño ladino, pesadilla indígena. Los Altos de Guatemala: de región a Estado, 1740-1850”*) llama la atención sobre la existencia, para cada periodo histórico resaltado, de una serie de órdenes en la construcción societaria de la realidad guatemalteca, asociados a una serie de lógicas. El primero de estos órdenes se encontraría bajo la lógica *civilizadora* y *redentora* del conquistador y quedaría plasmado en el sistema colonial implantado tras la invasión española. El segundo se caracterizaría, en términos generales, por la lógica del *pensamiento racionalista liberal* decimonónico, con el referente de la Revolución Francesa que pretendería trasladarse a la construcción del estado ladino del siglo XIX. El tercero y último se establecería con base en la lógica dominante de la confrontación bipolar *marxismo-liberalismo* en un clima de Guerra Fría, y tendría como reflejo en Guatemala el conflicto armado que se extendió durante 36 años hasta casi terminar el siglo XX. Tres modelos societarios dominantes, con sus correspondientes teorizaciones

¹³⁰ No obstante, algunas acciones reales con carácter neocolonial, son bastante cercanas en el tiempo (como es el caso de la “celebración” del quinto centenario de la invasión española de tierras americanas) y los discurso de conquista y españolidad que alimentan.

¹³¹ Véase al respecto, por ejemplo, el trabajo de Moreno Fragnals (1983).

sociales que los sustentaban y en los tres un elemento común: la exclusión de la población indígena en la concepción teórica y en la aplicación práctica de dichos modelos. En los tres se verifica la presencia, además, la fuerza “modernizadora”, “civilizadora” o “desarrollista” de Occidente.¹³²

La construcción de estas lógicas o racionalidades que impregnan el devenir de grandes periodos históricos refiere a hechos o contenidos habitualmente considerados “esenciales”, pero que en todo caso, no registran otras historias paralelas, en las que los protagonistas son otros, cuya presencia destaca precisamente por su exclusión dentro del listado de protagonistas de los “grandes hechos históricos”. Así, de aquella sucesión histórica de órdenes societarios y racionalidades a que éstos se asocian, es preciso destacar un hecho incontrovertible: la continuidad de la exclusión del indígena. Una exclusión que se manifiesta, en primer lugar, en el hecho brutal de la conquista y en sus trágicas consecuencias, que producen al “indio” como nuevo sujeto social. En este sentido, el sistema colonial instaura un sistema de relaciones interétnicas (indio-ladino-criollo) que, apoyado en las relaciones sociales precoloniales y en sus jerarquías, supone la incorporación del indio como mano de obra semigratuita o semiesclavizada, lo cual da como resultado un genocidio controlado, configurando una “empresa colonial” que, como hemos visto, no sólo es empresa económica entendida ésta de modo exclusivo en términos materiales.¹³³

Como antes esbozamos, esta exclusión se manifiesta, a partir de la realidad colonial, en una segregación espacial que circunscribe al indígena al espacio del altiplano y de su

¹³² Es preciso resaltar el carácter de dominancia de los tres aspectos mencionados, dada la existencia de solapamientos, interpenetraciones y “saltos cuánticos”, que explican, por ejemplo, la mencionadas supervivencias actuales del “espíritu conquistador”. En otros casos, se han señalado las pervivencias de una “situación colonial” más allá del siglo XIX, un siglo caracterizado por la “independencia” de la metrópoli. Véanse a este respecto: Lovell (1989), Balandier (1970) y Guzmán Böckler (1986). Estos autores, se basan en la constatación de la existencia de una sucesión de metrópolis que van ocupando el lugar de la corona española, de tal manera que “el régimen colonial no sólo no terminó con la separación política de las metrópolis europeas y sus posesiones americanas, sino que se ha perpetuado a lo largo de la época llamada independiente” (Guzmán Böckler, 1986:65).

¹³³ La participación del “indio” en los valores suministrados por el conquistador hacia a la conquista aún más eficiente, de tal manera que, vencida o convencida, la población indígena resultó afectada, a través de mecanismos como la esclavitud, la encomienda o el trabajo forzado, por un “estado de terror” que se convierte, siguiendo a Taussig (1984), en un hecho social y en una construcción cultural, sobrepasando los límites de un simple estado psicológico pasajero. De este modo, lo *suministrado*, más allá de una aplicación unidireccional, se convierte en *compartido*, haciendo aún más complejo el análisis de los procesos y mecanismo de resistencia, que no obstante, se instauran en múltiples esferas de la vida social.

comunidad. Como refiere Wolf (1991) los requerimientos de mano de obra siguieron un patrón estacional, por lo que el indígena se verá obligado a repartir su tiempo y su lugar de trabajo entre dos sistemas productivos diferentes, aunque caracterizados por ciclos ecológicos complementarios: el de la *milpa* y el de la *hacienda*, desarrollándose ambos en sendos territorios regulados y controlados por la corona española para obtener mayores beneficios productivos y tributarios. Se plantea de este modo una delimitación territorial bastante clara: las apropiaciones de tierras indígenas para su posterior explotación se realizan sobre todo en las áreas más fértiles cercanas a la costa (lo que se conoce como “Bocacosta” o “Tierra Caliente”), apartándose de las áreas quebradas, de gran altitud y escasa productividad del altiplano occidental, poco apta para la explotación extensiva, y donde comenzaba a concentrarse de forma masiva la población indígena.¹³⁴

El ascenso del mestizo o *ladino*¹³⁵ en el sistema de explotación colonial, en detrimento del colono o del criollo, da lugar en el siglo XIX a una recomposición en el sistema de relaciones interétnicas. Con el abandono de la corona española de sus colonias y la conformación del estado-nación guatemalteco ahora es este nuevo sujeto social el que desplaza (con la producción de café para la exportación) al criollo y a los productos que éste comercia, de tal manera que, “*a través de su exportación en cantidades considerables, se consolidó la nueva élite agraria que asumió la dirección del país a raíz de la Reforma Liberal de 1871*”¹³⁶, por lo que en el nuevo sistema el poder es ejercido por aquél que ejercía de *mediador* entre el criollo y el indígena. Este mediador no es otro que un sujeto social emergente, el referido *ladino*, que se incorpora a un

¹³⁴ Aparte de convertirse en un espacio de confinamiento del indígena, en el seno de la *comunidad* se reproducen una serie de relaciones sociales y políticas que hacen de esta unidad básica de relación social un referente de esencial importancia como espacio de producción y reproducción social, más allá de un espacio dónde poder localizar supervivencias culturales “intactas” del pasado. En cualquier caso, las segregaciones territoriales comunitarias o altiplanenses no excluyen a otras segregaciones territoriales que se superponen a estas, como las que se realizan en las zonas periurbanas más deprimidas.

¹³⁵ El uso de este término en Guatemala alude a una pureza étnica atribuida al descendiente directo del conquistador español, sin embargo, pierde este sentido en su propio origen, aunque no sus connotaciones de supremacía de un grupo sobre otro, como refiere E. Wolf: “...*evocando los días del Imperio Romano, cuando España fue romanizada, se les llamó ladinos, palabra con la que se designaba a una persona latinizada, y por tanto, sagaz en los asuntos del mundo*” (1991:206).

¹³⁶ Guzmán Böckler (1975, p.122). Esta evidencia debe ser matizada constatando el mecanismo de sustitución de metrópolis antes mencionado, en las que el ladino ejerce su papel de intermediario. A la hegemonía española le sucede la alemana, la cual antecede en un corto periodo (1821-1871) a los británicos. Tras la segunda guerra mundial, el relevo lo tomaría EEUU, que ya había iniciado su penetración capitalista en Guatemala a principios del s. XX. (Véase Guzmán Böckler y Herbert, 1970 y Guzmán Böckler, 1989).

sistema de relaciones interétnicas delimitado por elementos de diferenciación racistas¹³⁷, negando las raíces que le puedan unir con el *indio*, y rescatando un pasado occidental del que tampoco se puede mostrar como heredero exclusivo mientras exista el *criollo*.¹³⁸

Por último, consentida su supervivencia para poder servir a la empresa colonial y excluida de la formación de un estado construido a sus espaldas, la historia de las exclusiones de la población indígena asistirá a un nuevo modelo de desarrollo que sustituye a la empresa colonial. La llamada *Reforma Liberal*, llevada a cabo bajo el gobierno del general Justo Rufino Barrios a partir de 1871, significa la entrada de pleno del estado guatemalteco en una nueva fase bajo hegemonía ladina que se conoce como “modernización”¹³⁹, y que supone la subordinación a los núcleos económicos que ejercen su poder a escala transnacional, y que parten de un modelo de desarrollo que comienza a ser instaurado a escala mundial en el siglo XIX bajo el influjo de la división internacional del trabajo y de la especialización productiva de las regiones o países exportadores. En este esquema, le corresponde a la región guatemalteca la exportación de productos de escaso valor añadido, como el café o el banano¹⁴⁰, de tal forma que, por tratarse de una región fuertemente dependiente de otros centros que controlan tanto la

¹³⁷ Según Casás (1995:272) “*el racismo ha polarizado a la sociedad guatemalteca en dos grandes grupos sociales: indígenas y ladinos. Dentro de este segundo grupo se ha generado una fuente pigmentocracia, que valoriza negativamente el color de la piel y el porcentaje de sangre indígena, para diferenciarse del Otro*” Guzmán Böckler (1975), por su parte, encuentra hasta sesenta posibles combinaciones realizadas en el periodo postcolonial, basadas en los grados de “pureza” de la sangre y en los diversos cruces entre hombres y mujeres.

¹³⁸ Guzmán Böckler (op. cit., p.41) establece una secuencia cronológica para este proceso de diferenciación étnica. Así, en el momento de la conquista advierte de la distinción entre *españoles* (o *peninsulares*) e *indios*. Poco más tarde, con los procesos de mestizaje consolidados, estas distinciones dan cabida a nuevas categorías, cuya relación de poder propone como sigue: “*la posición de máximo privilegio la ocupan los peninsulares, seguidos por sus descendientes, los criollos y, al continuar en orden descendiente, nos encontramos con los mestizos, para llegar al último escalón, ocupado indistintamente por los negros y los ‘indios’*”, (resaltado en el original). El autor advierte, además, del número escaso de *negros* radicados en Guatemala (los *garifunas*, localizados en el oriente del país) y de la necesaria aplicación a este esquema de las diferencias establecidas por motivo de clase social, que hacen matizar el esquema, más que variarlo sustancialmente.

¹³⁹ Cardoza y Aragón (1955) se refiere a la tareas “modernizadoras y anticlericales” del conocido como *El Reformador* (bajo cuyo mandato se promulga una nueva constitución en 1879) de la siguiente manera: “*Abrió las puertas al mundo moderno y expulsó la edad media anclada en las sotanas y en los levitones de la ridícula aristocracia colonial*”. Pero el mismo autor recuerda también el famoso *Decreto 177* (del 3 de Abril de 1877) por el cual “*se reconoce el ‘mandamiento’, que hace del indio un esclavo y se vuelve, en este aspecto básico, a la época colonial*” (:326).

¹⁴⁰ Un estudio de la asociación, a lo largo de la historia, entre los productos agrícolas exportados desde suelo guatemalteco, las metrópolis que se encargaban de ello y los mecanismos de explotación de la mano de obra indígena puede verse en: Guzmán Böckler (1975:33 y ss.). Sobre los sistemas que relacionan la reclutación de la mano de obra con las estructuras sociales locales en las comunidades indígenas puede verse: Lartigue (1998).

economía (bajo el mando de la mayor ventaja comparativa de sus productos) como la política nacional (al condicionar la entrada o salida de los distintos gobiernos), algunos autores sitúan este momento como el inicio del segundo “ciclo de conquista” (Lovell,1989; Spicer,1966), lo que bien podrían leerse como el inicio de la consolidación de las redes de un modelo de desarrollo hegemónico basado en el establecimiento de centros y periferias, de núcleos y de redes.

2.1.4.- De la resistencia a la acción

Una mirada atenta a los procesos históricos que afectan a la exclusión de la población indígena guatemalteca desvela los múltiples mecanismos de resistencia elaborados desde dicha población, más allá de la fácil atribución a ésta de un papel pasivo. Son abundantes las reseñas historiográficas que aportan evidencias de una resistencia evidente y palpable. Así, Carmack (1979, 1983) o Davis (1991) ilustran para el período posterior a la independencia todo un conjunto de revueltas y rebeldías indígenas (aunque frecuentemente desorganizadas y atomizadas, producidas como consecuencia de la expoliación de tierras y la semiesclavitud del trabajo, o en protesta por la implantación de los *pueblos de indios*, que desembocaron en una contundente respuesta represiva.

Las resonancias de estos hechos llegan hasta la actualidad, y no sólo por encontrarse en los libros de historia, sino también por formar parte de la memoria histórica de los pobladores. En el caso del altiplano, aún se celebra en Totonicapán el acto de nombramiento del rey K'iche' Atanasio Tzul, el cual encabezó el 12 de Julio de 1821, junto a Lucas Aguilar, una sublevación contra el pago de los Reales Tributos, que habían sido restablecidos desde su derogación en 1811. El levantamiento se prolongó durante 29 días y se llevó a cabo con la participación de indígenas de localidades cercanas al actual municipio de Totonicapán: San Francisco El Alto, San Andrés Xecul, San Cristóbal Totonicapán, Momostenango, Santa Catarina Ixtahuacán y otros. Tal y como argumenta Carmack (1979:44) “*lo que resulta importante, sin embargo, es que la rebelión demuestra claramente la actitud indígena acerca de la dominación española, así como su voluntad y coraje para actuar de modo militante cuando eran suficientemente provocados. En la actualidad, Atanasio Tzul es venerado como un héroe por los indígenas de toda la región occidental de Guatemala*”.

Por tanto, más allá de una mirada a sucesos puntuales de rebelión es preciso sopesar el alcance histórico de la resistencia, de manera que adquiere un carácter continuado, procesual. Además, como ya quedó apuntado en el capítulo anterior, es preciso atender no solamente a manifestaciones de la resistencia en sus dimensiones evidentes y prefijadas: revueltas, rebeliones o altercados, que procede de una mirada limitada de la vida cotidiana, conduciendo a menudo a la estéril división entre “resistencia pública” y “resistencia privada”, o a “resistencia activa” y “resistencia pasiva”. Es decir, se hace preciso albergar una concepción ampliada de los mecanismos de dominación-resistencia, no circunscrita a dimensiones concretas o a planos de la realidad prefijados de antemano. Tanto bajo la dominación colonial española o ladina republicana, interesa resaltar el significado histórico de estas acciones, un significado que es reinterpretado y readaptado a los nuevos contextos, pero que se basa en hechos que permanecen, como decimos, en la memoria colectiva de los pobladores maya-k'iche's del altiplano, transmitidos oralmente o a través de diversas prácticas rituales, celebraciones, etc.

De este modo, se requieren otras explicaciones sobre la persistencia de los pueblos indígenas hasta la actualidad que, como afirma Lovell (1990) sobrepasen el análisis mecanicista de un simple producto de las concesiones del criollo primero y del ladino después, y que formen parte de un conjunto organizado de discursos y prácticas, en definitiva, una suma de valores, comportamientos y actitudes que componen una auténtica “cultura de resistencia”. A este respecto, optamos por no aceptar esta “persistencia” o “sobrevivencia” del indígena como una continuidad sin cambios, asistida por un pasado inmanente, ya que nos resulta ineludible resaltar su componente dinámico, que le confiere a dicha resistencia un mayor poder de adaptación histórica. Una resistencia que es cotidiana, silenciosa, pero que es también ritual, presentándose bajo distintas manifestaciones con diferentes significados. El poder para atribuir significados variados a actos concretos, dentro de tácticas o estrategias de enmascaramiento o de ocultamiento (en actos “públicos” o “privados”), aún permanece en las manos de la población maya, y requieren otra mirada acerca de la subordinación.

Precisamente esta dinamicidad de las prácticas de resistencia y, sobre todo, su carácter remarcadamente activo nos lleva a hablar de un giro desde la resistencia a la acción. A

partir de los años 60 una serie de hechos, con el conflicto armado como telón de fondo, van a dar como resultado una apertura de espacios sociales, políticos y económicos. Esta apertura (relativa y limitada, pero evidente al fin y al cabo) desemboca, ya con los Acuerdos de Paz, en la participación de diversos colectivos en la escena sociopolítica, interviniendo en cierta medida en la reconstrucción y redefinición del estado guatemalteco. Dentro de estos colectivos se ubica el Movimiento Maya de Guatemala, en un proceso de visibilización de las diferencias y de las exclusiones en el que la dimensión étnica y las preocupaciones por el desarrollo ocupan un lugar especial. Como afirma Guzmán Böckler (1998:46) “*puede afirmarse (...) que la población maya está verificando el tránsito de una estrategia centenaria de resistencia a una estrategia social de acción, lo cual apareja una reafirmación de su identidad histórica y de su propia conciencia colectiva dirigida esta vez a asumir, como pueblo, el control de su propio destino*”.

Las manifestaciones de este giro histórico de la *resistencia* a la *acción*¹⁴¹, es decir, al *proyecto* político, económico y social, son diversas, y haremos una rápida visualización y reclasificación de ellas, para ejemplificarlas más adelante con las que provienen de las dos organizaciones de desarrollo escogidas en nuestro estudio. Es decir, en ambos casos, tanto para el *proyecto* que significa la aparición del Movimiento Maya (a lo que nos dedicaremos en el apartado 2.2) como para la concreción de dicho proyecto en la trayectoria seguida en sus inicios por las organizaciones mayas analizadas (que será una de las directrices que marcarán el contenido del epígrafe 2.3), el giro de la resistencia a la acción se concreta en un salto paulatino del ámbito *comunitario* al de carácter *supracomunitario* e *intercomunitario*. Lógicamente, ello no significará el abandono de las acciones a escala comunitaria, sino la situación en estas del punto de partida para la participación en distintos espacios antes vedados para la población maya guatemalteca. Las tensiones a que estos procesos dan lugar, la relectura histórica a que aluden, el contexto internacional en el que se desenvuelven y, sobre todo, la recomposición étnica a la que apuntan serán algunos aspectos tratados a lo largo de este capítulo.

¹⁴¹ Consideramos que este giro debe entenderse en términos relativos, de coexistencia entre resistencia y acción, no tratándose, por tanto, de un cambio drástico, a modo de división entre dos fases o secuencias delimitadas.

2.2.- El Proyecto. Movimiento Maya y organizaciones de desarrollo

2.2.1.- Precedentes. Indigenismo y decenio revolucionario

Como hemos visto, los mecanismos de explotación de la mano de obra y el expolio de la propiedad de la tierra, así como la segregación espacial, las prácticas aculturadoras o el etnocidio se complementan con la producción de dos categorías con las cuales se divide la sociedad colonial (y que persisten y se refuerzan en la “sociedad liberal”, tal y como suele llamarse al nuevo estado guatemalteco): el “indio” y el “ladino”. De esta manera, el “indio” surge como una etiqueta de caracteres peyorativos y de atribución de inferioridad a determinados individuos y colectivos, a los que se le asigna una selección arbitraria de elementos de su apariencia física, linaje, procedencia, costumbres, etc. Esta construcción se sitúa de modo antagónico al “ladino”, cuyos símbolos refieren, a nivel *emic*, o bien a la certeza de un pasado occidental o, como refiere Guzmán Böckler (1986) a una ausencia de *indianidad*. Pero el uso de estas categorías se modifica con el tiempo, cobrando significados que son revertidos por nuevos colectivos implicados. De este modo, el pasado indígena (en su vertiente idealizada: el “glorioso pasado maya”) será también reivindicado por el ladino en los años 40 del siglo XX para la construcción de una “identidad nacional” guatemalteca, pasando a incorporarse a todo un conjunto de políticas de corte indigenista.

Es necesario precisar el transfondo de estas políticas indigenistas, así como de las ideas que las sustentan, (concretadas en lo que convenimos en llamar el *ideario indigenista*) por dos razones. Una, por convertirse en el escenario del que parten las primeras preocupaciones oficiales *institucionalizadas*, dirigidas hacia la promoción y el rescate de la cultura indígena y traducidas en prácticas efectivas dirigidas desde el estado, sistematizadas a través de políticas, instituciones y producción del conocimiento, y que constituyen un “falso precedente” del Movimiento Maya. Y dos, por la persistencia de muchos de los planteamientos de base del indigenismo hasta el momento presente, concretada en una parte considerable de las políticas de apoyo al pueblo maya

promovidas desde el estado.¹⁴² Ello desaconseja pasar esta página de la historia sin analizar sus profundas implicaciones, las cuales, bajo formas distintas, influyen parcialmente en las prácticas efectuadas desde las organizaciones de desarrollo CDRO y COINDI, tal y como desarrollaremos en el capítulo siguiente.

Como “falso precedente” del Movimiento Maya, el indigenismo alude a un sujeto social (“el indígena”) preconcebido, como afirma Eriksen (1993) por asociación con formaciones sociales relativas a un modo de producción “no industrial”, con un modo de vida y una organización social construidos al margen de la modernización y el estado. Bajo esta concepción del indígena como individuo apartado del proceso modernizador, el indigenismo combina tanto acciones paternalistas como aculturadoras y asimilacionistas, en el sentido de una apropiación de símbolos, valores y contenidos culturales, que se pretende hacer efectiva para la construcción de una nación-estado “moderno”, y que implica participar en la desactivación de la carga conflictual que envuelve a unas relaciones interétnicas asimétricas. En Guatemala, el movimiento indigenista sitúa sus primeras acciones en el llamado “decenio revolucionario” (1944-54), acciones que, con posterioridad a éste, fueron continuadas con variadas formas. Entre estas formas se encuentra el diseño de políticas de corte paternalista o a la aplicación del pasado de “esplendor maya” a la construcción de una nación guatemalteca, (siguiendo el modelo cercano del “México profundo”), aspectos aún presentes en el expolio o apropiación de bienes, símbolos o, en general, cualquier patrimonio indígena considerado de valor.

Algunas evidentes consecuencias de este modo de afrontar las relaciones interétnicas, (que se entendían, esencialmente problematizadas, de ahí su concepción como “cuestión indígena”) se manifestaron en la creación de formas institucionalizadas, como la *Academia de Lenguas Mayas de Guatemala* o del *Seminario de Integración Social*

¹⁴² Por ejemplo, la presencia del ideario indigenista durante el conflicto armado en las esferas de poder estatal tuvo claras intenciones aculturadoras. Su presencia en el discurso “de izquierda” de las organizaciones sindicales, partidos políticos, organizaciones guerrilleras, etc. de los años 60 y 70 suponía, igualmente, una negación del indio mediante su asimilación al campesino. De ahí que, como afirma Guzmán Böckler (1992:81) “*el peor error fue negar la discriminación mediante la negación del discriminado, afirmar que de él sólo quedaban despojos desarticulados cuya única posibilidad de adecuación a la sociedad era factible a través de su inserción en los rangos del proletariado y, en nombre de una supuesta adscripción a la modernidad, arremeter contra las señales más evidentes de su pasado cultural diferente*”.

Guatemalteca, órganos que agruparon a académicos de renombre dedicados al estudio y promoción de una “cultura indígena” necesariamente subsumida en la “cultura de la nación”. Pero, en cualquier caso, la aproximación a la “cuestión indígena” se realizaba prescindiendo del indígena y entendiendo gran parte de sus problemas (precarias condiciones socioeconómicas, marginación, alejamiento de las instituciones del estado...) como producto de aquellos componentes de su “cultura” considerados poco “eficientes” para su modernización y desarrollo, guardándose los propios indigenistas ladinos, en cualquier caso, el derecho a decidir qué tipo de desarrollo aplicar al indígena, así como qué contenidos culturales deberán ser potenciados y cuáles desdeñados.

Este desarrollo a procurar para el “pobre indígena” no incluía discusión alguna sobre las consecuencias de profunda transformación estructural (políticas, socioeconómicas, ideacionales, etc.) que realmente implicaba, tales como el reconocimiento del poder (no sólo local) de las autoridades indígenas, la revisión de la desigual posesión de tierras, la creación de impuestos para recursos asistenciales, etc. De tal manera que, cuando este modelo de desarrollo afectaba a los intereses de los ladinos indigenistas, estos orientaban su mirada hacia otras direcciones, como “la falta de capacidad del indígena” (producto de su escasa y poco “moderna” educación), o a las reticencias de éste para afrontar cambios, debido a su “mentalidad pasiva y atrasada”, etc.¹⁴³ Esta ausencia de compromiso del indigenismo con el objetivo final de transformación de las condiciones de vida indígenas (cuando dicho objetivo era, de verdad, afrontado y deseado, hecho por demás poco frecuente) se complementa con su carácter pretendidamente “apolítico”, de forma que la mayor parte de sus propuestas de desarrollo se centraron en el rescate del “folklore indígena”.¹⁴⁴

¹⁴³ Sagrera (1998:329) denuncia rotundamente esta actitud paternalista y alienadora, mantenida en muchos de sus rasgos hasta el presente, expresándolo con pocas y simples palabras: “*no se trata de darle una mano al indígena, sino de quitarle la que se le ha puesto encima*”, denunciando así la limpieza de conciencias que el indigenismo plantea, en su configuración como forma de caridad.

¹⁴⁴ Como botón de muestra, en Comas (1953) se exponen una serie de minuciosos argumentos encaminados a mostrar al Instituto Indigenista Interamericano como una “institución apolítica”. Este esfuerzo denodado se sitúa como un intento de desvinculación de la polaridad, en esos momentos acuciante, entre nazi-fascismo y comunismo, sobre todo de estos últimos, aseverándose que “*no hay la menor sombra de comunismo en ninguna de las reivindicaciones a que el indigenismo aspira, ni en ninguna de las conquistas ya logradas*” (ib.:143).

El objetivo final del indigenismo era, o bien considerar la *integración* total del indígena (que en su vertiente más radical suponía su “ladinización”, es decir, su incorporación plena a los que se consideraban esquemas culturales *ladinos*), o bien “aconsejarle” el cumplimiento de un papel que resultaba folklorizado tanto en sus atributos más evidentes (el traje, el idioma, los hábitos alimenticios, etc.) como en otros menos palpables, pero no por ello menos afectados por la *estereotipia*, como aquellos valores que se le consideran propios desde la óptica ladina: la “solidaridad”, el “espíritu cooperativo” y “de comunidad”, la cercanía con el polo de “lo natural”, etc. Como hemos mencionado, buena parte de este ideario indigenista se mantiene hasta la actualidad, pues la idea de la exotización del indígena para apropiarse de su imagen folklorizada sigue existiendo en frecuentes discursos de las élites económicas, políticas o sociales, y en sus prácticas con las que pretenden obrar en consecuencia. Igualmente son utilizados por los propios indígenas, ya sea como signo de penetración de la dominación ideológica, incorporando a sus discursos de reivindicación una imagen cosificada de sí mismos o incardinada en la inevitable modernización, o como un estigma que es revertido en su significado, siendo reapropiado y resignificado como recurso de imagen para la consecución de sus propios fines.

Pero, como antes esbozamos, independientemente de que es en este momento (segunda mitad del siglo XX) cuando emergen las primeras manifestaciones indigenistas, es también en este período, y más concretamente en el citado “decenio revolucionario” (1944-54), cuando se producen ciertos cambios que, aunque chocaron con desigualdades estructurales preexistentes, plantearon un escenario de reformas que aún mantienen su eco hasta la actualidad, y que propiciaron una cierta apertura de espacios políticos para las poblaciones indígenas guatemaltecas. Las leyes de educación de Juan José Arévalo (1944-1950) o las de reforma de la propiedad de la tierra de Jacobo Arbenz (1950-1954) toparon desde el principio con los intereses consolidados de la oligarquía guatemalteca y del empresariado extranjero¹⁴⁵, los cuales pusieron fin a este período, antesala de la consabida sucesión de gobiernos militares que se mantuvieron en el poder hasta los años ochenta.

¹⁴⁵ Un análisis de las conexiones directas entre el gobierno de EEUU, la CIA y la United Fruit Co. puede verse en Schlesinger y Kinzer (1986). Se calcula que, del total de tierras que esta empresa estadounidense mantenía en Guatemala en 1953, el 85% permanecían ociosas, dado que su cultivo se adaptaba a la demanda de banano en el extranjero.

La participación de los indígenas en la vida político-partidista de Guatemala fue prácticamente inexistente¹⁴⁶, pero en este periodo se sentaron las bases de posteriores conquistas de espacios políticos a diferentes niveles, a través de la abolición del trabajo forzado o el derecho al voto. Aunque la mayoría de expropiaciones a los terratenientes fue anulada de facto en el período posterior,¹⁴⁷ el apoyo a formas de organización colectiva (partiendo del carácter productivo de la comunidad, en lo que se ha venido en llamar “campesinización”) derivó en la formación de cooperativas y otras unidades de explotación colectivas, así como sindicatos y asociaciones de trabajadores, sentando las bases organizativas que serían reutilizadas en los años 60 por diferentes actores sociales, entre ellos el propio Movimiento Maya.

De forma complementaria, desde finales de la década de los cuarenta, y mantenida en décadas posteriores, la Iglesia Católica instaura una nueva campaña, la llamada “Acción Católica y Rural”, que gozó de cierta permisividad por parte del estado en sus acciones, no estrictamente centradas en la difusión de la fe católica, lo que contribuyó a potenciar este movimiento asociativo, bajo la forma de cooperativas de consumo y de crédito, sindicatos y ligas campesinas. Es decir, dicha campaña, bajo la intención de contrarrestar el avance evangelizador de la fe protestante, pretendía también llenar el

¹⁴⁶ Arriola (op.cit.) entiende esta falta de “integración” del indígena, relegado de las posiciones de poder político “nacional”, no sólo por la mencionada protección de los intereses ladinos comprometidos, sino también por tratarse éste de un período de frágil cristalización democrática, “en el país de la eterna dictadura” (ib.:5). Pero, en nuestra opinión, siendo tal “inestabilidad política” un demonio con tantas caras como prismas desde el que se mire, decidimos optar por señalar, más que “formas eternas de dictadura que albergan periodos de crisis”, una continuidad de un modelo de exclusión que se instaura desde la propia construcción del estado ladino y que abriría pequeños espacios para la participación de los indígenas, bajo la forma de concesiones, fisuras, contradicciones y derrotas ante la resistencia, que se convierten en la base sobre la que se construye el propio Movimiento Maya.

¹⁴⁷ La Ley de Reforma Agraria de Jacobo Arbenz significó la expropiación de 1.284 fincas, beneficiando a entre 65.000 y 78.000 familias. El 26% del total de tierras repartidas correspondía a la *United Fruit Company*, que había visto expropiada la mitad de sus territorios, aunque tras la caída de Arbenz, las propiedades fueron reintegradas a los terratenientes y los campesinos fueron expulsados de ellas (Pedroni y Porres, 1991). Durante el mandato de este presidente también se actuó contra otras empresas extranjeras que controlaban la energía y las comunicaciones, como la *Internacional Railways of Central America* (IRCA) o la *Electric Bond and Share*, actuaciones que supusieron en todo caso, como sostiene Solares (1996) un aumento del control estatal de la infraestructura y las comunicaciones que se mantendría tras el *decenio revolucionario*.

vacío de los servicios asistenciales del estado en las comunidades indígenas, por lo que también ayudó a sentar las bases de un amplio movimiento organizativo y popular.¹⁴⁸

Es este momento cuando el desarrollo externalizado, basado en la hegemonía política y económica estadounidense, se extiende también hacia otros ámbitos, como el de la llamada “ayuda internacional”. Pero es también cuando estalla el conflicto armado en Guatemala, instalándose en el centro del devenir histórico de este país durante 36 años.¹⁴⁹ Se trataba de un conflicto también mediatizado por influencias externas, con evidentes conexiones a uno y otro lado del telón de acero, y que en este caso eclosiona cuando una facción separada del ejército une sus fuerzas con una serie de organizaciones políticas, como el Partido Guatemalteco del Trabajo (PGT), y con otros colectivos, compuestos fundamentalmente por campesinos, obreros y estudiantes universitarios.

2.2.2.- Conflicto armado y reivindicaciones étnicas

Aunque poco más adelante trataremos la incidencia que el conflicto armado tuvo en los departamentos de Sololá y Totonicapán, y más concretamente en el desenvolvimiento de las primeras acciones de las organizaciones de desarrollo CDRO y COINDI, en este apartado vamos a ofrecer algunos apuntes generales sobre dicho conflicto armado, por tratarse de un componente fundamental del contexto sociopolítico en el que se desenvuelve el Movimiento Maya en Guatemala. En este sentido, nos ocuparemos en presentar algunos perfiles generales relativos al impacto socioeconómico del conflicto armado (con énfasis en su intento de conjugación de militarización y desarrollo), así

¹⁴⁸ En los años 70, más de 400 asociaciones cooperativas proliferaban en todo el altiplano, incluyendo a más de 150.000 socios, en un impulso combinado entre la mencionada Acción Católica y el Partido Demócrata Cristiano. Como ampliaremos, organizaciones de desarrollo como CDRO o COINDI tomaron el relevo de un movimiento cooperativo que, sobre todo tras el terremoto de 1976, comenzó a sustituir el apoyo financiero de organizaciones religiosas por los fondos recibidos de las agencias de cooperación internacional. El anterior *relevo* no significa que tal movimiento cooperativo haya desaparecido desde entonces, sino todo lo contrario, ya que en la actualidad existen más de 1.300 asociaciones de carácter cooperativo, a las que se encuentran vinculadas directa o indirectamente más de 2 millones de personas (fuente: Confederación Guatemalteca de Federaciones Cooperativas, CONFECOOP. 1998. cit. Prensa Libre, 6/07/98).

¹⁴⁹ Sobre los orígenes militares del conflicto armado puede verse: Sichar Moreno (1998:127), así como los datos ofrecidos al respecto en el informe REMHI.

como a la participación de la población maya y al papel jugado en este escenario por las reivindicaciones étnicas.

El primer aspecto que destaca del análisis de este conflicto es su magnitud, que fácilmente queda expresada en cifras. Así, el balance general arroja un saldo estremecedor para un país de 10 millones de habitantes, siendo la terrible lista de víctimas un resultado más de la pretensión del ejército de hacer *civil* un conflicto militar. Se estima que los 36 años de guerra han supuesto para Guatemala 150.000 muertos y 50.000 desaparecidos, a lo que hay que añadir las cifras de los desplazados internos (más de un millón de personas) y de los exiliados al sur de México, en torno a 100.000 personas más¹⁵⁰. La militarización de la sociedad, a partir de la creación de las patrullas de autodefensa civil (PAC) y de los comisionados militares afectó a un porcentaje altísimo de la población, en su mayoría indígena. Se calcula que existió en Guatemala alrededor de un millón de estos *patrulleros* durante el gobierno de Ríos Montt, obligados a asistir a las instrucciones y a recibir educación castrense al menos una vez cada quince días.¹⁵¹ Ello tuvo graves repercusiones a escala de poder local, sobre la cual el ejército (y, en menor medida, la guerrilla) implantaban sus estructuras de poder, modificando los liderazgos o utilizando los ya existentes con otros fines y bajo otras lógicas diferentes, asociadas a la violencia y la brutal represión, a la sospecha y la continua revancha.

No menos alarmante fue el modo en que el conflicto afectó a la actividad económica en general y, muy acusadamente, a las economías de subsistencia de una gran masa de población. A la destrucción de infraestructuras se sumaron los incendios de cultivos y de grandes extensiones boscosas, que provocaron emigración a otras zonas y un incremento en la presión sobre los recursos naturales. Al dificultarse los desplazamientos por caminos y carreteras se paralizaron los circuitos comerciales. Ello tuvo consecuencias

¹⁵⁰ Datos obtenidos de diversas fuentes: ODHA(1998), CEH(1999), PNUD (1998) y *Amnistía Internacional* (1981).

¹⁵¹ Véase: Gutiérrez (1997). En cuanto a la figura de los comisionados militares, creada por el general Ubico en 1938, esta recobró importancia como un elemento de control de la población y de lucha directa contra la guerrilla: “*En los años 80, la sola acusación proveniente de un comisionado militar suponía frecuentemente el asesinato del imputado. Definidos como los ojos, oídos y brazos del Ejército, los Comisionados realizaron numerosas acciones contra la población civil. Esta red estuvo integrada por 28.000 personas, suficientes para cubrir cada uno de los poblados urbanos y rurales del país*” (Informe REMHI, 1998. p.26).

dramáticas en algunas zonas, como en el altiplano occidental, donde gran parte de la economía gira en torno a las transacciones comerciales regionales o locales.

En su fase de mayor recrudecimiento (a principios de los años 80), el conflicto armado tiñe también el discurso y la práctica del modelo de desarrollo que en este momento se aplica desde el Estado. Así, con idea de presentar una compensación de aquellos efectos negativos (pero con la clara intención de ganarse la clientela en las zonas rurales), la estrategia contrainsurgente del gobierno de Ríos Montt sumó a los movimientos militares una serie de pretensiones de corte *desarrollista*. El llamado *Plan Nacional de Seguridad y Desarrollo* (PNSD), ideado en Abril de 1982, supuso la plena implantación de las referidas PAC (bajo el explícito lema de *Frijoles y Fusiles*) así como la instauración de “Aldeas Modelo” y “Coordinadoras Institucionales” (bajo otra máxima populista: *Techo, Tortilla y Trabajo*). Tales *aldeas modelo*, situadas en zonas estratégicas calificadas como “Polos de Desarrollo”, eran núcleos de concentración contruidos en determinadas zonas, habitualmente cercanas a territorios bajo control guerrillero, en los cuales se confinaba a la población de varias comunidades (antes sujetas a un patrón de asentamiento disperso y de difícil control) y se le proporcionaba suministro de agua y electricidad, “protección” contra la guerrilla y sesiones periódicas de adoctrinamiento. Se situaron en los departamentos de El Quiché, Chimaltenango y Huehuetenango y albergaron a unas 60.000 personas, calculándose en más de 500.000 los habitantes de dichos *polos de desarrollo*. En cuanto a las *Coordinadoras Institucionales*, éstas eran instancias afines al ejército encargadas de canalizar los recursos para el desarrollo que llegaban de organismos públicos o privados, con lo cual se pretendía un control exhaustivo de la ayuda internacional, siendo un claro ejemplo de combinación de dos de los aspectos cuya relevancia hemos venido resaltando: la militarización de la sociedad y la llegada de la “Ayuda Internacional”.

Por otro lado, para el ejército era “evidente” que las comunidades colaboraban con la guerrilla proporcionándoles apoyo y encubrimiento (pues así se lo relataban sus informantes, a menudo provenientes de las mismas comunidades) pero el patrón seguido en las acciones contrainsurgentes, extremadamente violentas, no se ajustaba a aquella presunta evidencia, sino a la simple sospecha. Tal y como documenta Manz (1991), el

carácter indiscriminado de la violencia hacia extender una forma de “terrorismo de Estado” no siempre justificado por una presencia guerrillera previa, en la línea de la concepción extendida del indígena como *aliado natural* de la guerrilla.

En los casos en los que sí se dio esta presencia guerrillera en las comunidades, con o sin colaboración de los pobladores de éstas, buena parte de las discusiones científico-académicas, no siempre provechosas para el conocimiento de esta *participación indígena*, se centraron en sondear el carácter “forzado” o “voluntario” de ésta, dada la evidente polarización del conflicto y la constatación de las presiones coactivas o inductoras que la guerrilla ejercía sobre las comunidades indígenas. En este sentido, y sin entrar en el estéril debate de la presunta inducción o engaño (que a menudo infravalora el papel del indígena como sujeto activo) puede decirse que, si bien es comprensible que muchas comunidades encontraran en el *proyecto revolucionario* planteado por las organizaciones guerrilleras un asidero para intentar salir de una situación de pobreza y marginación secularmente mantenida, no es menos cierto que dichas organizaciones mediatizaron en bastantes casos su relación con las comunidades a través del uso de la violencia, y se basaron en su confianza y recursos para abastecerse y situarse estratégicamente. Pero, en cuanto a la identificación de los indígenas con los móviles propugnados por la guerrilla, no puede olvidarse que la mayor parte de las demandas planteadas por ésta última solía dirigirse al ámbito del estado guatemalteco, encontrándose habitualmente subordinadas las reivindicaciones de carácter étnico a las relativas a la *clase social*. Por otra parte, aunque algunas de dichas demandas pudieran coincidir básicamente con las de la población de las comunidades, solían ser planteadas de forma externalizada, obedeciendo a jerarquías y órdenes de mando bajo una configuración propia de un conflicto armado y, en definitiva, con escasa participación de los pobladores de las comunidades.

No resulta extraño que, como señala Davis (1991) la asociación al movimiento guerrillero por parte de la población indígena no fuera debida “a una profunda comprensión ideológica o por compromiso hacia su causa, sino más bien como un medio de defensa individual y comunal frente a los asesinatos selectivos y actos de terror por parte del ejército y los escuadrones de la muerte” (:43). Esto lleva a otros autores, como Le Bot (1992) o Stoll (1993) a advertir un efecto de atracción de la

violencia del ejército hacia las comunidades colaboradoras con facciones guerrilleras, colocándose la población indígena “entre dos ejércitos”: el de la guerrilla y el del propio Estado, y recibiendo los ataques de ambos. Pero las fisuras de este tipo de interpretaciones surgen en el momento en que pueda deducirse un igual protagonismo en el conflicto para ambos bandos, en un falso eclecticismo que hace elipsis de la enorme disparidad entre los efectos causados por guerrilla y ejército¹⁵². En cualquier caso, es preciso aclarar que la teoría de una población indígena padeciendo “entre dos fuegos cruzados” surge como reacción a aquellas interpretaciones sesgadas por ideologías afines a uno u otro bando, y que proliferaron durante todo el conflicto y después de él.

En este escenario, la incorporación de móviles *eticistas* en el proyecto político guerrillero o *revolucionario*, apenas sobrepasaba el nivel de los discursos, a pesar de que en el seno de dicho proyecto se albergaba cierta diversidad de opciones acerca de esta cuestión. Así, en un rastreo sobre la vinculación entre organizaciones indígenas y guerrilleras, el llamado Ejército Guerrillero de los Pobres (EGP), aparece como la organización guerrillera que más combatientes indígenas incorporó a sus filas, y también la que con mayor claridad hacía referencias en sus discursos a la participación de los indígenas en tal proyecto revolucionario. En estos términos se expresaba su propio comandante, Rolando Morán: “*la revolución sólo se puede concebir alrededor de dos problemas fundamentales: la lucha de clases y la opresión nacional, (...) puesto que Guatemala no es una nacionalidad, no es una nación, es un país multiétnico*”.¹⁵³

El discurso de la guerrilla pretendió así incorporar el llamado “principio de la multiétnicidad” a sus acciones. Se trataba de un principio asumido para lo que se concebía la composición ideal del *estado* guatemalteco, entendido éste por la composición multiétnica de sus habitantes, pero no aplicado cuando se trataba de la

¹⁵² Las cifras en este sentido son bastante elocuentes. El conteo muestral de víctimas realizado por el proyecto REHMI atribuye al ejército (incluyendo a los grupos paramilitares) la responsabilidad del 94,93% de las masacres y a la guerrilla del 3,79%, siendo desconocido el 1,18% restante. En parecidos términos e idénticos porcentajes concluye el informe final de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico (CEH), que estima un 83% de víctimas indígenas por un 17% de ladinos (<http://www.hrdata.aaaas.org>). En cuanto a las acciones bélicas protagonizadas por la guerrilla, se les suele asignar un patrón más *selectivo* (véase: Carmack, 1991), que lo diferencia de las masacres orientadas a eliminar a comunidades completas.

¹⁵³ En Perales (1990:70,71).

composición étnica de los máximos protagonistas en gobernar los designios de dicho estado. Este discurso fue adoptado por la organización aglutinante de las principales facciones guerrilleras -la URNG-¹⁵⁴ y por ello fue propugnado por sus altos mandos, pero al final dichos mandos fueron siempre de origen ladino y terminaron sin llevar aquel principio a su plasmación práctica real¹⁵⁵. De hecho, las contradicciones con discursos posteriores (al igual que con las prácticas) son evidentes, cuando se sigue haciendo alusión a una “lucha nacional”, referida a los límites de una nación guatemalteca a los cuales se pretenden incorporar (de forma un tanto forzada) los intereses del pueblo maya, apropiándose de dichos intereses bajo un discurso de corte indigenista: *“Esta guerra de más de tres décadas ha sido posible en toda su dimensión porque se ha nutrido en sus raíces históricas y culturales de una tradición milenaria y porque ha sabido difundir y proyectar en una lucha nacional sin exclusiones ni marginaciones, a las grandes mayorías del pueblo maya, que ha inyectado su sangre y reflejado su cultura en toda esta gesta.”*¹⁵⁶

De este modo, la escasa incorporación de demandas étnico-políticas (que registrasen las voces de aquella pretendida multietnicidad) al proyecto revolucionario promulgado por la guerrilla tuvo una serie de efectos que se amplificaron con posterioridad, cuando se hizo evidente la divergencia entre el Movimiento Maya y las organizaciones guerrilleras

¹⁵⁴ La llamada Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca fue creada en enero de 1982 por la alianza entre la ORPA (Organización Revolucionaria del Pueblo en Armas), el EGP (Ejército Guerrillero de los Pobres), FAR (Fuerzas Armadas Rebeldes) y PGT (Partido Guatemalteco del Trabajo).

¹⁵⁵ Como apunta Guzmán Böckler (1986), las reivindicaciones por motivos de clase (por encima de las de carácter étnico-político) se hicieron evidentes desde un primer momento, en lo que participa también la configuración del *escenario étnico* (en forma de demarcación territorial) en el que se sitúan las primeras acciones insurgentes. Siendo el terreno inicial de las operaciones guerrilleras la región nororiental de Guatemala (Sierra de las Minas y Valle del Motagua), zona de mínima presencia de población indígena, es fácil comprender que los primeros focos guerrilleros fueran protagonizados, como afirma el propio autor, por el grupo étnico ladino, aglutinando dentro de éste intereses de clases diferentes, “pequeño-burgueses” y “semi-proletarios” y “proletarios”, contrapuestos a los de las clases oligárquicas y terratenientes. Con la extensión del conflicto a otras zonas, las estructuras de mando dentro de la guerrilla conservaron el patrón inicial, excluyendo a los indígenas de los puestos de responsabilidad y de las decisiones de relevancia.

¹⁵⁶ Extraído de un documento difundido por la propia Comandancia General de la URNG en mayo de 1996, titulado “Guatemala, la democracia Plena: meta revolucionaria en el fin de milenio”. Ediciones URNG, 1996.

a partir de la ralentización del conflicto, en 1984.¹⁵⁷ Además, el supuesto carácter de “respeto” a la diversidad étnica por la guerrilla se contradice con la existencia de continuos conflictos entre indígenas y ladinos en el seno de ésta.¹⁵⁸

Por tanto, la coincidencia de las reivindicaciones mayanistas con las primeras acciones militares de la guerrilla no implicó vinculación alguna entre ambos planteamientos, dada la referida divergencia de móviles e intereses entre ambas posiciones. Si puede señalarse alguna coincidencia, ésta se encuentra en los padecimientos de las acciones de represión contrainsurgente, que se aplicaron con contundencia tanto a los grupos que portaban las reivindicaciones consideradas cercanas al “ideal comunista” como a la población indígena, en la que se centraba el principal foco de ensañamiento.

No es, en conclusión, el marco de un conflicto de tales repercusiones un escenario favorable para el surgimiento de una categoría étnico-política que cuestiona el orden político estatal guatemalteco, dado que las posiciones en liza se basaban tanto en la homogeneización étnica como en el control hegemónico del poder económico, político y militar. Es por esto que dicho conflicto suele ser frecuentemente considerado como un factor de ralentización de las distintas reivindicaciones étnicas, ejemplificada en las restricciones legales a los derechos de reunión y manifestación o a la libertad de

¹⁵⁷ Entre estos efectos se encuentra la falta de participación indígena en los partidos de izquierda (o al menos, no muy distinta de la que se produce en el resto de partidos, salvo la excepción del FDNG, que después trataremos), o el distanciamiento de las organizaciones del Movimiento Maya de una arena político-partidista en la que la URNG comenzó a intervenir, con débiles resultados. Hay que tener en cuenta que la falta de incorporación (en las propuestas políticas del gobierno o de las organizaciones guerrilleras) de demandas que hicieran realmente alusión a la multiétnicidad guatemalteca se prolongó hasta los últimos momentos del conflicto armado, no siendo hasta 1994 cuando se produce una introducción en el contenido de los Acuerdos de Paz de reivindicaciones relativas a los derechos de la población indígena. Pero este giro no fue tanto producto de un cambio radical en la política de las organizaciones guerrilleras o del propio gobierno como resultado, entre otros factores, de la incorporación de la *Asamblea de la Sociedad Civil*, (en la cual se incluían a las organizaciones mayas), como órgano consultivo dentro de la elaboración de los Acuerdos de Paz, lo que determinó en buena parte del contenido de éstos.

¹⁵⁸ En el informe REMHI se aportan datos y testimonios a este respecto, como en el siguiente testimonio que refiere a las complejas relaciones interétnicas en el seno de la guerrilla: “...un comandante *ixil* propuso un levantamiento indígena dentro de la guerrilla ante la insensibilidad de los ladinos que formaban la Dirección y sobre todo porque nos estaban llevando a un fracaso con un altísimo costo en vidas humanas, sobre todo indígenas. A este comandante se le disuadió. Decidimos que no era el momento, porque entonces sí... podíamos quedar entre dos fuegos: el del Ejército y el de la guerrilla ladina” (1998, p.58).

asociación, mantenidas hasta la llamada “transición democrática” que comienza, con discontinuidades, a partir de 1985.¹⁵⁹

2.2.3.- El surgimiento de “lo maya” como categoría etnopolítica

Las razones que explican la emergencia de un movimiento social de tan hondas repercusiones como el Movimiento Maya de Guatemala no se encuentran en las reivindicaciones contenidas en el conflicto armado, pero tampoco, de modo exclusivo, en las acciones surgidas como consecuencia del final de éste. Es decir, frente al simplismo histórico que supone atribuir al fin de dicho conflicto el único protagonismo de tal emergencia, habitualmente concediendo un papel determinante a los *Acuerdos de Paz* (y dentro de dichos acuerdos al último de ellos, firmado en 1996, once años después del primero), es preciso recordar algunas de las claves históricas que explican el surgimiento de “lo maya” como categoría etnopolítica, como parte de un movimiento social de complejas configuraciones. Entre estas claves, podemos señalar algunas de ellas, con carácter no conclusivo, recordando algunos aspectos señalados en páginas anteriores:

- En primer lugar, una estrategia social de resistencia históricamente mantenida por la población maya, frente a un orden colonial explotador y un estado ladino excluyente en sus diferentes versiones: liberal, conservadora y dictatorial,
- en segundo lugar, las semillas sembradas por diez años de democracia relativa (1944-1954) que instalan las bases de un movimiento que adopta diversas caras, y representa diversos intereses, sindicales, campesinos y mayas, y

¹⁵⁹ Véase: Cojtí (1997). Pese a que existen dos secciones de la Constitución guatemalteca de 1985 dedicadas por completo a la cultura y las comunidades indígenas (artículos 57 al 70, ambos inclusive), este reconocimiento se hace poco operativo, al chocar con una puesta en práctica del marco legal que sigue siendo restrictiva y excluyente para la población indígena. Los Acuerdos de Paz firmados a mediados de los noventa están orientados a la búsqueda de fórmulas de superación de esta dislocación entre las leyes y su puesta en práctica pero, como veremos en el próximo apartado, también están sometidos a unas serie de retos y obstáculos.

- en tercer y último lugar, un clima internacional caracterizado por el fin de las polaridades geopolíticas y la difusión pública de denuncias de los atropellos causados por las dictaduras latinoamericanas de los años 70 y 80.

Todo ello ha permitido la emergencia de un proceso de cambio que, si bien no ha sido radical, sí ha ofrecido una clara visibilización del amplio abanico de exclusiones que atraviesa la sociedad guatemalteca, lo cual da como resultado las primeras propuestas encaminadas a superarlas, entre las que se encuentran aquellos proyectos etnopolíticos propuestos desde diversas instancias del Movimiento Maya.

Como ya referimos, las primeras manifestaciones significativas de discursos y prácticas etnicistas basadas en la categoría “maya” se remontan a los años 60, tras las consecuencias del llamado periodo “revolucionario” (1944-54), en consonancia con otras acciones, si bien muchas de ellas se situaban en otros países (como en México, donde se celebra el primer congreso indigenista en Pátzcuaro, Michoacán, en 1944) o se encontraban atadas al indigenismo de estado. En Guatemala tales manifestaciones, salvo algunas excepciones¹⁶⁰, tienen un perfil institucionalista y no se manifiestan bajo la forma de colectivos organizados hasta ya avanzada la década de los 70, con el surgimiento de *la Coordinadora de Grupos Indígenas*.¹⁶¹

¹⁶⁰ Suele citarse acciones significativas, aunque realizadas de forma individual, como los trabajos del maya-k'iche' Adrián Inés Chávez (sobre el que volveremos en el apartado 2.2.5), que suponen el inicio de las divulgaciones de la traducción del *Pop Wuj*, uno de los textos fundamentales con los que se construyen también los mitos de origen de lo maya, junto a otros como los *Anales de los Kaqchiqueles*, el *Memorial de Sololá* o el *Título de los señores de Totonicapán*. Recordemos que algunos de estos documentos contienen una relación de los títulos de propiedad de las tierras en manos indígenas, y su redacción en origen se orienta en buena parte hacia la confrontación con la lógica del expolio de dichas tierras por parte de los conquistadores españoles, continuada después por criollos y ladinos. Se apuntan así un conjunto de sucesos históricos, entre ellos transmisiones, cesiones y disputas entre grupos y clanes para ejercer el control de las propiedades, para lo que se incorporan pasajes de la historia que pueden remontarse a un pasado prehispánico en ocasiones bastante lejano. Además de la propia estrategia de resistencia, ilustrada en la elaboración de un certificado de propiedad que se escribe para “acercarlo” a la mente conquistadora, el hecho de que estos textos contengan elementos relativos a prácticas culturales que se identifican “cercanas” a pesar de situarse muchas de ellas lejanas en el tiempo, así como los impulsos derivados de la referida búsqueda de mitos de origen son factores que, combinados, explican la configuración de estos referentes (sobre todo del primero de ellos, el *Pop Wuj* o *Popol Wuj*), como auténticos “textos sagrados”, que contienen la esencia de lo maya.

De otro lado, ya en 1995 se produce la llegada del primer gobierno calificado como “civil”.¹⁶² Un carácter “civil” que debe matizarse, en todo caso, ya que el ejército seguirá controlando, también bajo este gobierno, algunos hilos que mueven el poder político estatal, por lo que algunos autores, como Bastos y Camús (1995:26) han denominado a este régimen como “Democracia Vigilada”. En consecuencia, al igual que ocurre en otros casos cercanos, como en El Salvador, el camino paralelo seguido por los procesos de pacificación y de democratización construye realidades contradictorias. Como constata Torres-Rivas (1998), la llegada de este “primer gobierno civil”, en 1995, se produce tras la mayor y más sangrienta ofensiva militar, cuyos responsables quedan impunes a partir de ese momento, por lo cual la legalidad de estos primeros gobiernos civiles no se corresponde con su legitimidad. De cualquier modo, resulta impensable, como afirma el citado autor, que los primeros diálogos que dieron cabida a la construcción de la paz se hubieran realizado bajo un régimen militar. En todo caso, se produce cierta apertura de espacios de participación política, favorecida por un contexto centroamericano de instauración de la paz plasmado en los llamados “Acuerdos de Esquipulas”¹⁶³ y por la acción de algunas organizaciones religiosas, católicas y evangélicas, que retoman el camino seguido por la referida *Acción Católica*. En este contexto, al surgimiento de organizaciones de derechos humanos, campesinas y sindicales, tan importantes en el anterior periodo, se le suman ahora otras de distinto orden: cultural, religioso, político y de desarrollo.

En cuanto a la concreción del proyecto (o los proyectos) etnopolítico(s), buena parte de la historia se escribe en estos momentos. Es decir, como parte de los recientes procesos sociopolíticos desencadenados se incluye una serie de intentos de conceptualización de una realidad compleja y cambiante en el que destaca el protagonismo de la variable etnia. En esta línea, por ejemplo, suele ser de continua referencia, sobre todo tras la

¹⁶¹ A esta coordinadora se refiere el autor maya-kaqchiquel Demetrio Cojtí cuando escribe: “*el movimiento Maya surge hacia 1970 con encuentros anuales de reflexión, a través de asociaciones indígenas. Hacia 1974, existió la denominada **Coordinadora de Grupos Indígenas** que buscó coordinar esfuerzos de todas las agrupaciones culturales indias, institutos indígenas, cooperativas que buscaban la preservación y el desarrollo de la cultura Maya o al menos, conocer más sobre la situación del Indígena*” (1997:96, resaltado en el original).

¹⁶² Este fue el de Vinicio Cerezo, que vence con “Democracia Cristiana”, al ser desbancado mediante fraude electoral, tratándose aquél del mismo partido con el que Ríos Montt perdió las elecciones de 1974.

firma de los Acuerdos de Paz, la concepción de Guatemala como un país “multicultural y multilingüe”, no existiendo un consenso sobre la delimitación realizada al interior de Guatemala, entre naciones o etnonaciones, grupos étnicos o lingüísticos, y aún sobre el propio país, que suele ser considerado en su conjunto como un *estado-nación*, cuando no como una *nación*.

Entre las posturas más beligerantes en el seno del Movimiento Maya establecidas en contra de algunas de estas denominaciones que niegan la divisibilidad del territorio del estado guatemalteco se encuentra, como veremos, la del kaqchiquel Demetrio Cojtí, autor de varios libros relativos al Movimiento Maya¹⁶⁴ y una de las únicas voces en el ámbito académico que cuestiona la identificación entre estado y nación guatemaltecos, aunque igualando a todos los grupos étnicos mayas en la misma “nación”. Este tipo de elaboraciones etnopolíticas que apuntan a la redefinición del estado refieren a una propuesta de escenarios concebidos como “posibles”, presentando de forma novedosa otras formas de “pensar el futuro” inéditas hasta ese momento en la historia guatemalteca y, al margen de su escasa acogida en forma de manifestaciones colectivas, son objeto de cierta difusión, al menos en el mencionado ámbito académico, en el de las organizaciones del Movimiento Maya y en parte del político-partidista.

En cuanto a los límites de estos posibles escenarios, suele ser referido el contexto en el que surgen estos planteamientos etnopolíticos, cuando aún la lucha política de las organizaciones mayas se centra en el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, y no en la redefinición del propio estado guatemalteco, por lo que en tales planteamientos se alberga la posibilidad de que, una vez garantizado un nivel mínimo de dicho cumplimiento (lo cual ya significaría la consecución de un amplio conjunto de derechos económicos, políticos, territoriales, etc.) las luchas por dicha definición pueden cobrar un empuje más significativo.

¹⁶³ Reuniones de jefes de estado mantenidas por los cinco presidentes del istmo centroamericano, de las que se destaca la última de ellas, que produce el llamado *Acuerdo de Esquipulas II*, alcanzado el 7 de Agosto de 1987, antesala del proceso de paz guatemalteco. Los Acuerdos de Esquipulas son deudores, no obstante, de las bases generadas por las reuniones del llamado *Grupo de Contadora*, en 1985.

¹⁶⁴ En la bibliografía recogemos parte de esta producción: Cojtí (1992, 1994 y 1997).

Mientras tanto, las confusiones comienzan con el empleo de los términos empleados en las distintas reivindicaciones de carácter etnopolítico, comenzando con el uso de la categoría “grupo étnico”. Así, es bastante recurrente, en el discurso de académicos, científicos y políticos, guatemaltecos y no guatemaltecos, aplicar dicha categoría para designar a los indígenas o a los propios *mayas*, excluyendo a los ladinos de tal agrupación *étnica*, o asignarla únicamente a la división entre mayas, garífunas, xincas y ladinos, desdeñando la diversidad étnica al interior de cada uno de estos grandes grupos. El resultado comúnmente aceptado (y así es como aparece en los propios Acuerdos de Paz) es el de referirse a éstos “*grandes grupos*” (mayas, garífunas, xincas y ladinos), independiente del número de personas que lo conforman, con tal etiqueta de *grupos étnicos* o, sobre todo, de *pueblos*. Bajo esta interpretación, por ejemplo, k’iche’s, kaqchiqueles, mames o tzutuhiles, son ser considerados una especie de *subgrupos* incluidos dentro del *grupo étnico maya* o del *pueblo maya*, y se diferencian por categorías atendiendo a un sólo rasgo (el de la diferenciación idiomática), por lo que, en consecuencia, se les suele denominar como “grupos lingüísticos”. Otros autores, al observar la fuerte identificación hacia ámbitos locales relativos a demarcaciones administrativas, como los municipios, establecen una relación automática entre identidad e identificación y toman el municipio como único referente delimitador de las identidades étnicas¹⁶⁵. Este razonamiento, además, se invalidaría para el caso de las comunidades dispersas del altiplano cuya vida cotidiana se desarrolló alejada de los centros municipales.

No es casual, en todo caso, la desafectación étnica que se atribuye a *lo ladino* a través de buena parte de las referidas categorizaciones. Si el foco de las discriminaciones positivas, las problematizaciones y las disquisiciones académicas se sitúa en *lo indígena*, parece deducible, desde la óptica ladina, que el “étnico” sea *el otro*, razonamiento que se acentúa además cuando a menudo se habla de una “crisis de identidad” del ladino, conceptualizado como un “no indígena”.¹⁶⁶ Por su parte, el criterio de

¹⁶⁵ Esta identificación, se encuentra ejemplificada vistosamente en el uso, conservado en muchos lugares durante cientos de años, del “traje típico”. Véase al respecto: Ekern (1998) cuando afirma que “frecuentemente el municipio es la unidad social con más poder de identificación” (ib.:79), si bien es cierto que el autor no parece preocupado en mostrar las diferencias entre identidades e identificaciones, tanto como en evidenciar algunas generalidades de los “contextos locales” de la Guatemala actual.

¹⁶⁶ Véase al respecto: Solares (1993) y Guzmán Böckler (1986).

definición étnica con base exclusiva en la lengua refiere a una correspondencia directa entre grupos lingüísticos y grupos étnicos. De esta manera, la diferenciación se establece a partir de una troncalidad lingüística común, quedando las *variables dialectales* en un segundo término. Resultado de esto es, por ejemplo, la inclusión del *achí* (hablado en Santa Cruz del Quiché y en dos municipios de Baja Verapaz) dentro del k'iche', como dialecto de este último, o la unión del *poqomam central* y *poqomam oriental* en una sola lengua, el *poqomam*. El sentido histórico de estas divisiones debe cotejarse con el hecho incontestable de que muchas de ellas son demarcaciones realizadas por analistas lingüísticos, a partir de los años 50. Por ello, en cuanto a su vigencia actual, si bien somos conscientes de la relevancia de la lengua como factor de demarcación étnica (o “marcador de etnicidad”), no compartimos, en cambio, que este deba ser el único de tales marcadores, por lo que se hace preciso tanto desvelar las intencionalidades explícitas o implícitas que llevan aparejadas algunos usos de las referidas categorías, así como ahondar en otros factores que ayuden a clarificar el complejo mapa étnico guatemalteco.

De este modo, otros criterios, como las fuertes identificaciones con *la comunidad*, y sobre todo, las relaciones de sexo-género o y relaciones entretejidas a partir de factores socioprodutivos sugieren la existencia de complejas relaciones entre los grupos étnicos. En este último caso, como se puede comprobar en la participación (compra o venta) en los mercados regionales, se observa fácilmente cómo ésta puede no seguir criterios de preferencia establecidos por precios, disponibilidad de materias primas o posibilidades de transporte, sino por una estructuración establecida a partir de la composición étnica, que resulta diferente para cada caso.¹⁶⁷ La estructuración de las relaciones socioprodutivas es uno más de los aspectos que valdría la pena estudiar más a fondo. Por ello, el análisis de las categorías étnicas a aplicar al caso guatemalteco, revistiendo una enorme complejidad, no puede reducirse exclusivamente a un sólo criterio lingüístico, o a elementos formales que, por su vistosidad, eclipsan a otros componentes que, de igual modo, pueden jugar el papel de *marcadores* de la identidad étnica.

¹⁶⁷ En el apartado 3.2.1. ofrecemos un ejemplo ilustrativo a este respecto.

Una intento de conceptualización aclaradora (siempre para el caso guatemalteco) es el propuesto por R. Adams (1996), quien habla de “sectores étnicos” en lugar de grupos lingüísticos, aplicando como condición *sine qua non* la siguiente: “*para conformar un grupo (étnico) debe haber una organización interna que pueda definir el conjunto como una unidad auto organizativa y no solamente una categoría o agregado social*” (ib.:31).¹⁶⁸ No quedan, sin embargo, muy claros los criterios metodológicos para definir dicha “auto organización”, por lo que nos remitimos a la definición de etnicidad que ya apuntamos en el primer capítulo. Entonces hacíamos referencia a la presencia, en los grupos étnicos, de una serie de marcadores (entre los que se contarían la lengua y la adscripción territorial, dependiendo de cada caso) y de una *experiencia histórica colectiva común* (Moreno, 1993), asociada a procesos tanto de interacción como de adscripción, de tal modo que se haría necesario hacer un balance histórico para cada grupo étnico de esta experiencia y del uso de sus marcadores.

No obstante las anteriores consideraciones, y centrándonos en el grupo étnico maya-k'iche', la concepción como tal “grupo étnico” en el contexto de la Guatemala actual deviene del uso continuado de una serie de símbolos de su cultura, que parten básicamente de los años 50, coincidiendo con el proceso de “etnogénesis maya”.¹⁶⁹ En nuestro caso, más que el rescate más o menos extendido de estos símbolos (algunos de ellos un tanto cosificados), nos hemos interesado en aquellos elementos que, conectando con los objetivos de nuestro estudio, estructuran las relaciones sociales entre k'iche's y kaqchiqueles, o entre k'iche's y ladinos, por ejemplo, en el seno de los proyectos de desarrollo, a lo cual nos remitimos a los capítulos 4 y 5, con énfasis en este último.

Por todo ello, es preciso no anticipar fórmulas que estanquen el análisis en cada caso, en el que será preciso tener presente una serie de variables de modo conjunto, así como el

¹⁶⁸ Otros autores, en cambio, prefieren hablar de la etnicidad en virtud de diferentes categorías o gradaciones que se establecen por el cumplimiento de una serie de criterios, en los que la organización sería uno más de ellos. De este modo, Handelman (1977, cit. Eriksen, 1993) refiere a las siguientes categorizaciones, no necesariamente colocadas en una línea evolutiva: *comunidad, asociación, red y categoría*. Los criterios respectivos para pasar de una categoría a otra son, respectivamente: la recurrencia más o menos evidente a un territorio base, la organización colectiva orientada a los objetivos del grupo, la interacción con otros grupos étnicos y la adscripción étnica estandarizada.

contexto sociohistórico en el que eclosionan las identidades étnicas. En el caso de la Guatemala contemporánea, y con un objetivo aclarador (y a la fuerza, con ciertas dosis de simplificación) proponemos una serie de fórmulas analíticas que nos ayuden a perfilar a gruesos trazos el mapa étnico guatemalteco a efectos de esta investigación.

Así, en primer lugar, para distinguir aquellos “nacionalismos de estado” (que pretenden un único *estado-nación* guatemalteco) de aquellos otros que refieren a los grupos étnicos incluidos dentro de los límites de dicho estado, hablaremos, en lugar de “naciones”, de *etnonaciones*. En segundo lugar, utilizaremos el término de *etnonación cultural*, en aquellos casos en los que, existiendo una identidad étnica compartida (en términos de “etnicidad objetiva”), dicho colectivo se encuentre “*asentado en un territorio definido como propio*” (Moreno, 1993:145). Lo anterior no significa negar la coexistencia en el mismo territorio con otro u otros grupos étnicos, ni obviar los conflictos y problemas derivados de la definición de los límites de éste, que entendemos en términos dinámicos. A pesar de la dificultad de atribución de un territorio para algunos grupos étnicos (sin ir más lejos, la presencia difuminada en algunos territorios del grupo étnico *ladino* puede ser un significativo ejemplo), creemos que este concepto se ajusta al proceso de configuración de grupos étnicos como el *k'iche'*, *mam*, *tzutuhil*, *aguacateco*, etc., y en general a los 21 grupos étnicos calificados como “mayas”. Grupos étnicos en los cuales, además, no está muy desarrollada la idea (ni aún menos, la propia voluntad) de autodeterminación en términos políticos, es decir, como capacidad para adoptar y ejercer decisiones en cuanto tal *etnonación política*, al margen del reconocimiento jurídico que de ellos realice el Estado.

Mientras, en el caso del “pueblo maya” sí hablaremos de un conjunto de grupos étnicos que forman una *etnonación política*, dado el alto grado de desarrollo de las reivindicaciones de carácter político, por encima del problema de la definición de los límites territoriales que son, si cabe, aún más complejos que para las etnonaciones culturales citadas. Es por esto que el carácter de “grupo étnico” tanto a lo maya como a

¹⁶⁹ Al margen de lo referido con respecto a los *textos sagrados o fundamentales* como el Pop Wuj, suele resaltarse en los discursos de exaltación de estos símbolos la rebelión de Totonicapán de 1821, de dónde surge el “Rey K'iche'” Atanasio Tzul, protagonista de monumentos, canciones populares y continuos recordatorios masivos, al igual que el “guerrero” y “poderoso” *Reino K'iche'* que luchó desde el principio de la invasión contra los conquistadores españoles.

lo maya-k'iche' no implica una división de grado, sino de criterios de cristalización sociopolítica históricamente determinada, presentes en el grupo *etno-político* maya y no presentes en el grupo *etno-cultural* maya-k'iche'.

Una vez realizados estos apuntes, forzadamente esquemáticos, sobre la definición en términos étnicos del sujeto histórico que reivindica la denominación de “pueblo maya”, centraremos nuestra atención en presentar algunos rasgos generales del proceso de *etnogénesis maya*, manifestado a través de la eclosión de un amplio espectro organizativo y popular que hemos venido en llamar “Movimiento Maya” en el contexto de la firma de los Acuerdos de Paz.

2.2.4.- Movimiento Maya y Acuerdos de Paz

2.2.4.1.- Las fronteras abiertas tras los Acuerdos de Paz. Los primeros obstáculos

La creciente participación de los conflictos etno-políticos en las dinámicas sociales de América Latina en las últimas décadas sugiere dos interpretaciones diferenciadas, pero complementarias:

- De un lado, que algunos de estos conflictos se hayan producido desde bastante tiempo atrás, y sean ahora verbalizados, con mayor o menor rigor, como “étnicos” o “étnico-políticos”.

- De otro lado, también se puede interpretar que algunos de dichos conflictos, en todo o en parte, tengan un componente novedoso. Como ya apuntábamos en anteriores apartados, la crisis del modelo de estado-nación y los procesos de mundialización dan como resultado no sólo procesos globalizatorios, sino también el surgimiento de reivindicaciones que pueden referirse, en muchos

casos, a cuestiones de carácter étnico en las que se entrelazan las dimensiones de *lo global y lo local*.

Ambas interpretaciones no tienen por qué excluirse, dada la existencia de continuidades y de cambios, y son de plena vigencia en lo que respecta al resurgimiento de la “*cuestión étnica*” en América Latina, no siendo el caso guatemalteco no una excepción.

De este modo, el protagonismo de la etnicidad no es un fenómeno inédito en la construcción del estado guatemalteco, pero presenta una serie de caracteres novedosos, en evidencia en las últimas décadas del siglo XX. No atribuyéndose exclusivamente a los llamados “nuevos movimientos sociales” (a menudo planteados, erróneamente, como *subproductos* de la modernización) estos nuevos procesos tienen que ver, como ya apuntamos en el anterior apartado, con la creciente presencia tras los años 60 de una gran variedad de demandas orientadas al estado y procedentes de colectivos pertenecientes a grupos étnicos en posición de subalternidad en el seno de dicho estado. Demandas que se dirigen hacia diversos ámbitos, instituciones y políticas, y que cristalizan en formas organizativas diversas. Hemos subrayado dentro de esta multiplicidad de expresiones organizativas aquellas que, cuestionando implícita o explícitamente las prácticas etnocéntricas promovidas desde el estado, suponen la conformación de lo que hemos venido en llamar el “Movimiento Maya”.

La irrupción de *lo maya* como categoría aglutinadora de una gran diversidad, ilustrada en el ámbito institucional a través de un amplio abanico de organizaciones, tuvo efectos variados. En este sentido, tal diversidad y heterogeneidad entre organizaciones (que derivó, como es lógico, en confrontaciones entre ellas), puso de manifiesto la actitud beligerante de algunos individuos y colectivos ladinos, que resaltaban ahora estas

diferencias y confrontaciones en el seno del Movimiento Maya,¹⁷⁰ con miras a subrayar la falta de representatividad de algunos colectivos y organizaciones como *interlocutores válidos* en la negociación de los Acuerdos. Paralelamente, otros efectos se dirigían a cuestionamientos internos, debidos a problemas de representatividad de las organizaciones incluidas respecto a la población, al mismo tiempo que se puso de manifiesta la riqueza y fortaleza que suponía la diversidad, al producirse fenómenos de complementariedad dentro de dicho movimiento, que resultaron inesperados, sobre todo desde posiciones de poder hegemónico ladino.

Así, como documenta Ekern (1998), dos macro-organizaciones o *coordinadoras de organizaciones* tradicionalmente “rivales”, como COMG (Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala) e IUCM (Instancia de Unidad y Consenso Maya)¹⁷¹, conjugaron modos de acción distintos en un frente común. Por un lado la IUCM estaba especializada en la proposición y exigencia de demandas socioeconómicas a las distintas instancias estatales (en lo que se entendía como “trabajo político”), y fundamentaba su poder en una gran capacidad de movilización de masas populares en las ciudades. Por el otro, la COMG centraba su trabajo en la coordinación de medianas y pequeñas organizaciones de desarrollo radicadas en las comunidades, así como en la promoción de los contenidos de la cultura maya, aspecto este que comenzó a despertar una atención cada vez mayor entre la población, extendiéndose rápida y progresivamente al resto de las organizaciones del Movimiento Maya. Cuando surgió con los Acuerdos de Paz una oportunidad para participar en la redacción de sus contenidos, se produjo una coordinación de esfuerzos en las que ambos ámbitos de trabajo mostraron su lógica complementariedad, pese a la sorpresa de no pocos. Fruto de esta unión de fuerzas

¹⁷⁰ Era bastante común, sobre todo durante los meses posteriores a la firma de los Acuerdos de Paz, las opiniones, expresadas en los diarios de tirada nacional (*Prensa Libre, Siglo XXI*) por algunos líderes ladinos, en las que éstos resaltaban su temor sobre la posibilidad de estallido de un “conflicto étnico”, al igual que aquél que en aquellos momentos alcanzaba en los Balcanes sus cotas más dramáticas. Aparte de resaltarse, no sin razón, la heterogeneidad dentro del “grupo étnico ladino” se amplificaba la existencia de intereses dispares y contrapuestos en el seno del Movimiento Maya, así como la súbita y “escandalosa” aparición dentro de éste de cacicazgos, clientelismos, corrupciones y otros elementos de desprestigio similares, criterios de deslegitimación que, como es de esperar, no se aplicaban con el mismo rigor para el estado y sus instituciones, de mayoría ladina. Pero sobre todo, se ninguneaba el calibre de aquel *otro* conflicto étnico tan cercano que escapaba a la vista, como el mantenido durante siglos a través de la exclusión de los indígenas de las esferas de poder dentro del estado.

¹⁷¹ Véase el apartado 2.2.5. para una ubicación de estas organizaciones en los distintos escenarios de coordinación dentro del Movimiento Maya.

surgió, por ejemplo, la redacción del documento borrador que dio contenido al *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*, en 1995, por la instancia que aglutinaba a ambas organizaciones (llamada ahora COPMAGUA: Coordinadora del Pueblo Maya de Guatemala, en un alarde de flexibilización de formas organizativas adaptadas a cada momento), y a la participación de un buen número de representantes del Movimiento Maya en las variadas comisiones que se crearon para su seguimiento.¹⁷²

Otro momento de participación conjunta y efectiva de organizaciones mayas (anteriormente concebidas como antagónicas) fue el de la firma en 1997 del Convenio 169/89 de la Organización Internacional del Trabajo, OIT.¹⁷³ En este sentido, una práctica común, superadora de las diferencias más enquistadas, consistía en enviar a representantes que, pese a desarrollar su trabajo habitualmente en una organización, se presentaban de forma individual, o como representantes de otros colectivos. La participación de líderes de la organización CDRO en las comisiones para la ratificación del mencionado Convenio, o en las que integraron, también en 1997, el llamado Foro de la Mujer (comisión creada dentro de la *Asamblea de la Sociedad Civil*¹⁷⁴ para el control de la participación de la mujer en la implementación de los Acuerdos de Paz) seguían algunas de estas estrategias participativas. Volveremos más adelante sobre este aspecto, puntualizando en la participación diferenciada de CDRO y de COINDI en las instancias de representación del Movimiento Maya, lo que da una idea acerca de la orientación de sus prácticas hacia un frente común, por encima de sus diferencias.

¹⁷² En concreto, el *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas* refiere al establecimiento, con carácter específico, de cinco comisiones, integradas a partes iguales por representantes del gobierno y de las organizaciones indígenas: *Comisión de Oficialización de los Idiomas Indígenas de Guatemala*, *Comisión de Lugares Sagrados*, *Comisión Paritaria sobre los Derechos Relativos a la Tierra* y *Comisión Paritaria para la Reforma y Participación*.

¹⁷³ La labor de la Organización Internacional del Trabajo comienza en 1921 con la realización de una serie de informes y estudios relacionados con “trabajadores indígenas”. Estos trabajos se ampliarían con posterioridad a la elaboración de convenios y recomendaciones, abarcando múltiples aspectos de los derechos de las poblaciones indígenas, no circunscritos al ámbito sociolaboral.

¹⁷⁴ La Asamblea de la Sociedad Civil (ASC) surge en 1994 tras el *Acuerdo Marco*, que recomienda la existencia de un organismo consultivo en el proceso negociador. Nace así la ASC “como (una) agrupación institucionalizada de una serie de organizaciones del sector religioso, sindical, periodístico, de derechos humanos, organizaciones mayas, organizaciones de mujeres, ONGs, etc. desempeñando desde su constitución labores de seguimiento y consulta en la implementación de los Acuerdos de Paz” (Palenzuela y Jordi, 1999a:34).

Con la participación activa del Movimiento Maya en el proceso de negociación que implican los Acuerdos de Paz (tanto en su definición como en su puesta en práctica) se incorpora también, en cierta medida, un proyecto de redefinición del estado guatemalteco, de resonancias etnopolíticas. En anteriores páginas hemos visto como la categorización como “indígenas” es sustituida, dado su uso rápidamente extendido, por la de “mayas”, de tal forma que este nuevo colectivo comienza a autoasignarse los contenidos esplendorosos que los ladinos habían estado incorporando hasta las últimas décadas a su proyecto de “estado-nación”, siendo un ejemplo paradigmático la celebración de *rituales mayas* en pirámides y en sitios “arqueológicos” diversos. De este modo, se reclama parte del potencial simbólico empleado en la asignación de contenidos “mayas” al “estado-nación” guatemalteco para la construcción y reivindicación del propio pasado *maya*. Como cabe suponer, los puntos más delicados de participación son aquellos en los que se trata de controlar la producción y reproducción de los símbolos asociados a lo maya, de profunda raigambre en la constitución de los símbolos del estado, diluidos en la construcción de una “cultura nacional” desde la propia moneda “nacional” (el quetzal) hasta un pasado y un presente de exaltación del pasado maya, cosificado en subproductos de una civilización “artística” y a la vez ordenada, reprocesada para la construcción de un estado que imitaba, en sus perfiles generales el modelo ilustrado. Las incógnitas acerca del camino que puedan seguir estas reivindicaciones son numerosas, e imprevistos sus resultados. Así, se contempla la posibilidad de que, establecidos ciertos espacios de control de los *símbolos patrios* por parte de los grupos étnicos mayas (posibilidad un tanto lejana, y para la cual dichos grupos tendrían que reclamar el control de las decisiones que afectan a una gran cantidad de recursos), la misma promoción de *lo maya* realizada para fortalecer simbólicamente la posición del estado-nación termine beneficiando a los grupos sociales que reivindican con mayor legitimidad ese pasado, fortaleciendo así indirectamente unas señas de identidad *mayas*.¹⁷⁵

En cualquier caso, y por encima de la configuración de posibles escenarios, las reivindicaciones realizadas de hecho siguen en la actualidad otros caminos. Así, con respecto al grado de autonomía planteado por las organizaciones mayas respecto al

¹⁷⁵ También se produce el camino inverso, del que también parece posible sacar provecho. Así, algunos autores, como (Dehart, 1998), encuentran beneficios para las posiciones estratégicas de la población maya

estado guatemalteco, pese al carácter radical (y hasta “revolucionario”) que en principio sería atribuible a tal diversidad de propuestas, es destacable, en el discurso o en la práctica de dichas organizaciones, la inexistencia de reivindicaciones etnicistas que hagan alusión a una recomposición del estado guatemalteco en un sentido “independentista”, como apuntan otros procesos abiertos en otros ámbitos de América Latina.¹⁷⁶ Es decir, no existe hasta el momento un planteamiento sólido de redefinición de las fronteras administrativas para ajustarlas a criterios de delimitación étnica, ya sea como “pueblo maya” (o como “etnonación política maya”) o como cada uno de los 21 grupos étnicos (“*etnonaciones culturales*”) que lo componen, hasta el punto de que, como afirma el citado Demetrio Cojtí, “*la tendencia independentista casi no se ha desarrollado, ni como corriente de ideas, ni como movimiento organizado*” (1997:41).

Esta carencia de reivindicaciones alusivas al derecho a la autodeterminación, nos lleva a conceptualizar como anecdótica (por su escaso o nulo refrendo popular) la excepción de la propuesta realizada por este autor kaqchiquel, que en otro lugar propone la fórmula de una “federación de naciones” para el estado guatemalteco (Cojtí, 1992). Pero ello no niega la existencia de otras posibilidades que impliquen un “autonomismo relativo” (ib:43) y que conlleven, al menos, un rediseño del mapa administrativo de las actuales ocho regiones (el cual, como hemos visto, no obedece a ningún criterio de delimitación territorial con base étnica) reconociendo el carácter multiétnico del estado-nación guatemalteco, pero a la vez respetando la indivisibilidad del territorio de dicho estado. Una solución en términos “regionalistas” que coincide, en todo caso, con las directrices

en la reinterpretaciones y reclasificaciones que realizan del propio estado.

¹⁷⁶ En la Declaración de Quito de 1990, fruto del *Primer Encuentro Continental de los Pueblos Indios*, se hace alusión expresa en este sentido: “*En el ejercicio de nuestro derecho a la autodeterminación, los pueblos indios o indígenas luchamos por el logro de nuestra plena autonomía en los marcos nacionales*”.

planteadas en los Acuerdos de Paz,¹⁷⁷ basados en la indivisibilidad de la “nación guatemalteca”.

Los Acuerdos de Paz parecen, en principio, cifrar un límite pactado para las reivindicaciones etnopolíticas en la Guatemala actual, al cual se ha llegado tras largos y penosos esfuerzos. Sólo de este modo es entendible que tales reivindicaciones no lleguen hasta el punto de plantear una redefinición de los límites del propio estado. Sencillamente, no suele parecer justificable, para la voces que se elevan en este caso para reclamar intereses colectivos, plantear tal redefinición. Máxime, cuando el objetivo fundamental es poner fin a un conflicto armado que se prolongó durante 36 años, y en el cual los intereses e ideologías que estaban en confrontación no sólo no referían, ni parcialmente, al derecho a la autodeterminación de las poblaciones indígenas, sino que además abogaban en la práctica por la continuidad del modelo de exclusión de la población maya guatemalteca de las posiciones de poder y autoridad. La versión a este respecto más extendida puede resumirse, como ya esbozamos para el caso de algunas *reacciones ladinas*, en las conclusiones de un grupo de analistas sobre la “Democracia en Guatemala”, para los que estas redefiniciones atentan contra la unidad de una indisoluble “nación” guatemalteca, cuya discusión sólo podría entenderse en términos de conflicto bélico: *“Una regionalización con base en imposibles fronteras etnolingüísticas haría correr, a la nación y al propio pueblo maya, el peligro de una balcanización y de violencias interétnicas, como las que acompañaron los proyectos de purificación étnica en la ex Yugoslavia. La invención de fronteras entre los kaqchiqueles, k’iche’s, mames y q’eqchi’es sería por lo menos tan voluntarista como el desmembramiento de ese país. En Guatemala, las culturas están mezcladas en todas*

¹⁷⁷ Concretamente, en los “considerandos” del Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas se expresa: *“que las partes reconocen y respetan la identidad y los derechos políticos, económicos, sociales y culturales de los pueblos maya, garífuna y xinca, dentro de la unidad de la Nación y la indivisibilidad del territorio del Estado guatemalteco, como componentes de dicha unidad”*. Con respecto al procedimiento que se contempla para llevar a efecto este modelo de estado-nación, en el apartado IV, A se dice que *“El Gobierno de la República se compromete a promover una reforma de la Constitución Política de la República que defina y caracterice a la Nación guatemalteca como de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multiingüe”* (Apartado IV, A). En este acuerdo también se observa el compromiso por parte del gobierno del Estado a seguir pautas de aplicación regional (en base a “criterios lingüísticos”) respecto a la administración de ciertos servicios (“educativos, de salud y de cultura de los pueblos indígenas”) siguiendo una línea descentralizadora (Apartado IV, C).

partes y niveles: nacional, regional y local. La democracia implica el reconocimiento y la representación política de esta diversidad también en todos los niveles.”¹⁷⁸

Pero los límites de este pacto que implica la conformación del estado guatemalteco no son inamovibles, ni su revisión tiene por qué significar necesariamente un conflicto bélico. Además, la pretendida inamovilidad descansa sobre la presunción de existencia de una misma conciencia de etnicidad y un mismo sentimiento de etnicidad en todos los guatemaltecos, y que estos (conciencia y sentimiento) van a permanecer constantes, centrados en la idea de un único estado-nación. Se presupone así que las dinámicas etnonacionales en Guatemala van a permanecer ajenas al entorno, del que se destaca lo más negativo en forma de *catastrofismo intimidatorio*, escondiéndose, como antes referíamos, las formas de conflicto latente basadas en la continuidad de la exclusión, otra catástrofe ésta, por continuada no menos grave. Así, este discurrir al margen del entorno sociopolítico internacional no deja de ser contestado por las evidencias. Por ejemplo, y de forma muy cercana, la inclusión de aspectos relativos a los derechos de los indígenas, al mismo que tiempo que es fruto de las presiones de un Movimiento Maya que considera que tales derechos son ineludibles para unos verdaderos Acuerdos de Paz, está siendo inducido por una eclosión de reivindicaciones de este tipo de derechos en muchos otros ámbitos de América Latina.¹⁷⁹

No es nuestra intención analizar la posible proyección futura de las reivindicaciones referidas a la autonomía étnica en el caso guatemalteco, pues para ello habría que pensar, por ejemplo, en la influencia que 36 años de conflicto armado han tenido en la

¹⁷⁸ Informe “*Democracia en Guatemala. La Misión de un Pueblo Entero*” International IDEA, 1998. p.123 (el resaltado aparece en el original).

¹⁷⁹ Este clima de reivindicaciones se plasma en un amplio abanico de hechos concatenados, más o menos institucionalizados, pero con fuerte respaldo popular, tales como la celebración en 1990 del Primer Encuentro Continental de los Pueblos Indios, la concesión en 1992 del Premio Nobel de la Paz a Rigoberta Menchú Tum, la campaña “500 Años de Resistencia Indígena, Negra y Popular” en 1992, la declaración por la ONU de 1993 como el Año Internacional de las Poblaciones Indígenas del Mundo y la posterior declaración del Decenio Internacional de las Poblaciones Indígenas del Mundo (1994-2004), la celebración de la primera Cumbre de Pueblos Indígenas en 1993 en la capital guatemalteca, la firma del Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificado en 1996 por el Congreso de la República de Guatemala. Con respecto a esta ratificación, y como ejemplo del potencial movilizador de las organizaciones mayas, se convocó cuatro años antes (en abril de 1992) el llamado *Foro Nacional sobre el Convenio 169 de la OIT*, a cuya celebración, en la ciudad de Guatemala, asistieron casi un centenar de organizaciones indígenas de dentro y fuera del país.

ralentización de tales reivindicaciones, o en la continuidad de algunos condicionamientos de carácter político que proceden de ámbitos extraestatales. Preferimos destacar los interrogantes que se plantean a partir de este momento, como por ejemplo, los que refieren a la dirección que adoptarán las políticas efectivas para cumplir en la práctica los Acuerdos, lo cual parece ser, de momento, un reto lo suficientemente complejo y costoso como para añadir un debate sobre la composición del Estado.

Trataremos sucintamente algunos de estos aspectos al final de este trabajo, de momento, sólo cabe señalar que este carácter secundario de las reivindicaciones etnopolíticas, en toda su complejidad, parece provenir de la falta de prerequisites para abordarla, ya que muy posiblemente la profunda problemática socioeconómica eclipsaría cualquier debate al respecto. De esto da buena cuenta el lugar secundario asignado a las reivindicaciones etnopolíticas en las organizaciones de desarrollo estudiadas, en parte como producto de una estrategia de largo plazo, como tendremos ocasión de desarrollar, y en parte, entendemos, como un esfuerzo orientado a la definición de las referidas políticas dirigidas al cumplimiento de los Acuerdos, que se conciben desde estas organizaciones como requisito previo y esencial, pues ya anticipamos el modo restrictivo y excluyente en el que hasta el momento se ha venido aplicando el sistema legal en Guatemala, del que dichos Acuerdos aún no son una excepción. Estas dificultades, para el caso de la puesta en práctica del llamado *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*, por ejemplo, significaron la necesidad de superación de un referéndum que reformase la actual constitución vigente. El resultado negativo de esta consulta, celebrada tras muchos obstáculos el 16 de mayo de 1999, refleja en apariencia la negativa popular a estas reformas,¹⁸⁰ con un 50,63% de los votos emitidos, y coloca a

¹⁸⁰ Estas apariencias se basan en hechos como el elevado porcentaje de abstención (81,4%), a lo que se suma que sólo la mitad de las personas en edad de votar pueden hacerlo, ya que el otro 50% está aún sin empadronar. Pero, por encima de otros análisis que se suelen hacer de estos resultados, a menudo superficialmente, resulta indiscutible la carencia de información previa al electorado, así como la pasividad de los partidos políticos durante la campaña informativa, carente de compromiso real, lo cual contrasta con el aluvión de propaganda electoral difundido durante los comicios celebrados con otros motivos, como las elecciones municipales o estatales. Pese a ello, es preciso resaltar que la composición de este voto revela una mayoría de respuestas afirmativas a la reforma constitucional en los departamentos de mayor presencia indígena, como los del Altiplano Occidental, así como en las áreas más afectadas por el conflicto armado.

los Acuerdos en una vía lenta de aplicación pero, sobre todo, es un síntoma de la complejidad de las implicaciones políticas y sociales de dicha aplicación.¹⁸¹

Hay que tener en cuenta que frenos como el referido parón a las reformas constitucionales no suponen un obstáculo definitivo para la implementación de los Acuerdos. El debate sobre la autodeterminación indígena comienza a presentarse de forma progresiva con la discusión sobre la consolidación social y política del Movimiento Maya (entendida, por ahora, como un agregado de organizaciones de diferente calado, con algunas incursiones en la política partidista), pero también con las formas de aplicación práctica de los Acuerdos. Sobre este último punto nos centraremos a continuación, encauzando nuestra mirada hacia los flujos de Ayuda Internacional que llegan a Guatemala tras la firma de los Acuerdos, y en algunos de sus efectos en las organizaciones de desarrollo del Movimiento Maya.

2.2.4.2.- Acuerdos de Paz: “tercera vía” y desarrollo hegemónico

Si ya ha quedado patente que el proceso de emergencia del Movimiento Maya hunde sus raíces históricas en tiempos y lugares diversos, es preciso igualmente visualizar a los Acuerdos de Paz no como un acontecimiento puntual, sino como el producto de la confluencia histórica de una serie de hechos concatenados, en los que ni siquiera el simbólico acto de la firma se circunscribe a una única fecha. De este modo, el llamado *Acuerdo para la Paz firme y Duradera*, rubricado el 29 de diciembre de 1996 entre el gobierno en funciones de la República de Guatemala (en representación del Estado) y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca, URNG (representando a la guerrilla) es el último del total de once que conforman los *Acuerdos de Paz* y supone el fin de un largo proceso negociador que ocupa cuatro gobiernos consecutivos, arrancando de

¹⁸¹ Las reformas a la constitución no se limitan a la aplicación del referido *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*. De las cuatro preguntas que incluía dicho referéndum, una de ellas hacía referencia a este aspecto. Las otras tres referían a una reducción del poder del ejército dentro del Estado. Las posibilidades de reforma del actual marco constitucional se dirigen ahora a un proceso más lento, a través de ley ordinaria, asunto este que queda en manos del actual gobierno del FRG.

finales de los años ochenta.¹⁸² El contenido de estos Acuerdos hace referencia explícita a los intereses de la población indígena, sobre todo en el mencionado *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*, encontrándose recogidos en los restantes una serie de aspectos que conciernen directa o indirectamente a los intereses de dicho colectivo: derechos humanos, desmilitarización, reinserción de desplazados y refugiados, mejoras asistenciales, etc. Adicionalmente, puesto que hemos fijado nuestra mirada en las llamadas “organizaciones de desarrollo” dentro del Movimiento Maya, el llamado *Acuerdo sobre Aspectos Económicos y Situación Agraria* ocuparía en este sentido un lugar destacado.

Las consecuencias de las ambiciosas reformas contenidas en la letra de los Acuerdos (para cuyo desarrollo nos remitimos a su propio contenido), referidas a múltiples aspectos de la sociedad guatemalteca, apuntan a un proceso de cambio social de grandes dimensiones y complejas soluciones. Por ello, pese a que el *cese al fuego* se hace efectivo diez meses antes de la culminación de dicha firma¹⁸³, en diciembre de 1996, el gran número de compromisos contraídos (más de cuatrocientos en total), en el escenario de la Guatemala actual, sólo resulta pensable en el largo plazo. Resulta obvio que con

¹⁸² Las negociaciones comienzan en 1987, con los primeros diálogos informales entre gobierno y guerrilla, y con la creación de la Comisión Nacional de Reconciliación (CNR), institución mediadora formada tras los compromisos adquiridos en los Acuerdos de Esquipulas II y orientados a la pacificación del área centroamericana. En Julio de 1989 el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas accede a la petición de los gobiernos centroamericanos para mediar en la pacificación de los diferentes conflictos abiertos en la zona. En 1990 se realizan la reunión de El Escorial (que legitima a la URNG como parte negociadora) y las llamadas Conversaciones de Oslo, entre la CNR y la URNG, que continúan en México, donde se firma a finales de 1991 el primero de los Acuerdos, el llamado *Acuerdo Global sobre Derechos Humanos*. Tres años más tarde (en 1994), y tras los impedimentos del régimen de Serrano Elías, se reanuda el proceso negociador, suscribiéndose dos acuerdos: el *Acuerdo sobre Reasentamiento de Poblaciones Desarraigadas* y el *Acuerdo sobre el Esclarecimiento Histórico de las Violaciones de los Derechos Humanos*, el cual permite la creación de un ente observador dependiente de la ONU: la Misión de las Naciones Unidas en Guatemala, MINUGUA, que opera hasta la actualidad. En marzo de 1995 se concluyen los siguientes acuerdos: *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*, *Acuerdo sobre Aspectos Económicos y Situación Agraria* y el *Acuerdo sobre el Fortalecimiento del Poder Civil y Función del Ejército en una Sociedad Democrática*. El proceso termina en 1996 con la suscripción de una serie de acuerdos calificados de “operativos”: *Acuerdo sobre el Cese Definitivo al Fuego*, *Acuerdo sobre Reformas Constitucionales y Régimen Electoral*, *Acuerdo sobre Bases para la Incorporación de la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca a la Legalidad* y *Acuerdo sobre la Calendarización para el Cumplimiento, Implementación y Verificación de los Acuerdos*, para terminar con el mencionado *Acuerdo para la Paz Firme y Duradera en Guatemala*, suscrito el 29 de diciembre de 1996. Para un desarrollo de estas cuestiones y del impacto de los Acuerdos puede verse: Palenzuela y Jordi, 1999a; Torres- Rivas, 1998.

¹⁸³ Esta afirmación debe matizarse con las conclusiones del Informe REMHI, en el cual, tras el asesinato de Monseñor Juan Gerardi Conedera (el director de dicho Informe) 48 horas después de su lectura, el 26 de marzo de 1998, prefiere hablar de la persistencia de grupos paramilitares y, en cierta medida, de “armisticio” en lugar de auténtico proceso de paz.

sólo esta firma negociada entre los dos bloques político-militares en liza no se iban a solucionar las problemáticas que alimentaban el conflicto, así como otras muchas, concomitantes o paralelas, que afectaban y siguen afectando a la sociedad guatemalteca.

La lista de estos problemas estructurales ha sido suficientemente documentada por otros autores¹⁸⁴ y a algunos de ellos ya hemos hecho cumplida referencia, siendo dicha lista lo suficientemente elevada y compleja como para hablar de “utopías” en lugar de “largos plazos”. Enumeramos sólo parte de dichos problemas o *fracturas abiertas*: la ampliación progresiva de las diferencias económicas y sociales, la reconversión de una obsoleta maquinaria de guerra en industria de la extorsión o el secuestro, el enraizamiento de redes de poder clientelar y de corruptelas en el seno de la burocracia estatal, la impunidad de los asesinatos y masacres dentro de un sistema judicial débil en las instituciones y parcial en las aplicaciones, la acaparación del poder político y económico por una élite de oligarcas ladinos, terratenientes y militares, el expolio de los recursos naturales por una minoría cercana a estas posiciones de poder y a otras como las crecientes redes del narcotráfico, la continuidad del intervencionismo de forma indirecta de otros estados hegemónicos en las políticas “nacionales”, el funcionamiento etnocéntrico de las instituciones del estado y un largo etcétera que, por su crudeza, como afirma Guzmán Böckler (1998), más parece su relato un exagerado compendio en formato literario o novelesco que una descripción aproximada de la compleja crisis que azota la sociedad guatemalteca. Ya hicimos alusión, sin embargo, al principio de este capítulo al sistema de exclusiones que afecta a la población guatemalteca en general, y a la población maya del altiplano en particular. Dicho sistema, entrelazado con aquel conjunto de males (o de “retos a superar”, como se prefieren tildar si es que se alberga cierta esperanza), explican no sólo el largo plazo de cualquier acción posible, ofreciendo una idea aproximada del punto de partida de los Acuerdos, sino también la necesidad de una conjugación de esfuerzos, de distintos sectores de la sociedad guatemalteca, de los gobiernos y de otros agentes internacionales y extraestatales.

A los efectos que nos interesan, los Acuerdos de Paz son, en primera instancia, un intento, formulado desde los poderes hegemónicos del estado guatemalteco, de establecer un *proyecto de futuro* para Guatemala que suponga la salida a esta profunda

¹⁸⁴ A este respecto, puede consultarse: Guzmán Böckler (1986, 1998), Torres- Rivas (1998).

crisis. En este escenario de esperanza, o en una “situación de salida” como en la que se espera situar la realidad social guatemalteca tras los Acuerdos de Paz, los esfuerzos de superación del pasado exageran las posiciones que proponen el cambio social (y, por ende, el desarrollo), al mismo tiempo que precipitan los errores renovados de los procesos desarrollista o modernizador a que refieren. Es necesario poner en evidencia estos errores en un momento en el que el desarrollo se propone como un proceso necesario, y mostrar los valores y las lógicas que se entrecruzan para proponer proyectos civilizatorios distintos, destapando las posiciones de poder desde las que parten.

Los distintos niveles de participación en la dinámica desarrollista que plantean los Acuerdos de Paz se reflejan, por tanto, bajo diversas posiciones de poder, ocupadas fundamentalmente por el Estado, las agencias de cooperación internacional, las organizaciones mayas de desarrollo, los intermediarios y por los llamados “beneficiarios”. El espacio abierto a amplios sectores sociales en la redacción de dichos acuerdos, así como en su seguimiento y control, surge como un compromiso ineludible del gobierno y de la guerrilla, producto de presiones internas y externas, e incorpora a un amplio abanico de instancias entre las que se encuentran las mencionadas organizaciones de desarrollo. En este sentido, la referida *Asamblea de la Sociedad Civil* supone, a priori, la apertura de un espacio de participación de las distintas organizaciones que surgen en la sociedad guatemalteca, para acercar la población a los cambios y las mejoras que plantean los Acuerdos de Paz.

Pero, al mismo tiempo, la participación de múltiples sectores sociales en los Acuerdos ofrece una imagen de construcción conjunta de la paz que es bastante útil para la obtención de créditos internacionales, necesarios para la puesta en práctica de las acciones concretas planeadas a partir de los Acuerdos.¹⁸⁵ Pero esta imagen resulta falseada cuando comprobamos el peso real de las aportaciones de la “sociedad civil” en la modificación, por ejemplo, del perfil de las políticas socioeconómicas planteadas por los gobiernos. En este último sentido, los continuos retrasos (llamados eufemísticamente “recalendarizaciones”) en los plazos de ejecución de las acciones previstas y contenidas

¹⁸⁵ Véase, por ejemplo, las preocupaciones despertadas en múltiples sectores de la sociedad guatemalteca tras el fracaso de la reforma constitucional, por la imagen que se había transmitido al exterior, ejemplificada en la “decepción” que manifestaba el Departamento de Estado de los EEUU. (En: *Diario Prensa Libre*, 19/05/99).

en los Acuerdos, con alusiones a problemas ajenos a la responsabilidad del gobierno se suman a un mantenimiento obcecado de los paradigmas neoliberales, centrado en la estabilidad de las cifras macroeconómicas (sobre todo la inflación y la deuda por encima de los índices de gasto social o el aumento de los impuestos), y visibilizan claramente “*el hecho significativo de la incompatibilidad entre un programa neoliberal y los contenidos de los Acuerdos de Paz*”¹⁸⁶.

La recurrencia al largo plazo (argumentada con discursos relativos a la lejanía del punto de partida, la complejidad de las medidas a adoptar, o la conflictividad que implica su puesta en práctica) ha sido una práctica recurrente del gobierno que firmó los Acuerdos de Paz para eludir un cambio significativo de sus políticas clasistas y etnocéntricas que implicara, de hecho, seguir la línea y los plazos que marcaban los Acuerdos. Se trata de una estrategia premeditada, y no sólo de las contingencias de un complejo proceso, de manera que “*para evitar las soluciones propuestas (el gobierno de Alvaro Arzú) se ha limitado a continuos aplazamientos en el ritmo de cumplimiento de los puntos destinados a la ‘inversión social’ (...) La idea de que el cumplimiento de los Acuerdos es un proceso ‘largo y progresivo’ parece justificar no sólo la demora en sus plazos, sino el incumplimiento en sí por el propio gobierno, aduciéndose que se trata de un proceso que sobrepasa los cuatro años del actual ejecutivo, por lo que la responsabilidad inmediata se desplaza a los futuros gobiernos*” (ib.: 29).

En el capítulo 1 ya tratamos el modo en que el desarrollo hegemónico se plasma en la actualidad a través de un modo renovado que suele ser presentado como una “tercera vía”, integradora de las fuerzas del mercado, del estado y de los diferentes agentes de la sociedad local. Para el caso guatemalteco, el desarrollo contemplado en los Acuerdos se concreta, en primer lugar, en lo que se define como un “fortalecimiento del estado”, lo que además tiene su reflejo en un Acuerdo concreto: el “*Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Papel del Ejército en una Sociedad Democrática*”. Por otro lado,

¹⁸⁶ Palenzuela y Jordi (1999a, p.29). En Sichar (1998) puede encontrarse un análisis del papel de la política neoliberal del Partido de Avanzada Nacional en la implementación de los Acuerdos de Paz.

dentro de esta vía, a la “sociedad civil”¹⁸⁷ se le procuran sus “espacios de participación”, aunque estos están limitados y subordinados al poder del ejecutivo y al modelo de desarrollo que se propone desde éste. De esta manera se pretende que ambos, *estado* y *sociedad civil*, se sienten juntos a debatir el modo en que las fuerzas del libre mercado van a penetrar en Guatemala, así como las concreciones locales que va a tomar el desarrollo hegemónico. Los resultados, en tres años de implementación de esta “tercera vía”, han sido bastante evidentes, y se han limitado a procurar una rápida subordinación a los preceptos del neoliberalismo. Así, al “gran logro” de conseguir un fortalecimiento de las fuerzas de seguridad (policía nacional y local) se superpone el silencio frente a las demandas de visibilización del derecho consuetudinario y de reconocimiento de las autoridades locales indígenas. La privatización de las empresas públicas de comunicaciones se planteó con una urgencia que contrastaba con la parsimonia con la que se trataba la revisión de la desigual distribución de la tierra. La formación de técnicos en mercadotecnia de las exportaciones se sitúa muy por encima de la educación en un país en el que 800.000 niños no tuvieron acceso a la escuela en 1997. A la construcción de carreteras que comunican la capital y los puertos con las fincas de la bocacosta se solapa el abandono centenario de los caminos polvorientos que conducen a las comunidades. En suma, las cifras y datos de exclusión de las que hablábamos al principio abundan sobre estos y otros aspectos, que reflejan la dificultad de conectar el discurso de los Acuerdos en cuanto al modelo de desarrollo a aplicar con la práctica efectiva de dicho modelo.

Esta dispersión entre discurso y praxis en el terreno de la implantación de los Acuerdos está suponiendo para Guatemala otras implicaciones. Una de ellas proviene de las presiones tanto internas como externas al país para hacer efectivos dichos Acuerdos. El estado se ve obligado, cuando no a “tolerar” la entrada de ONGs y otras agencias que llevan sus recursos al ámbito local¹⁸⁸, a potenciar una serie de acciones directamente, de un modo más o menos superficial y descoordinado, para no delatar el control de sus

¹⁸⁷ Al margen de los logros de esta instancia inédita en el panorama sociopolítico guatemalteco, las cuestiones se abren a partir de su posible instrumentalización desde el estado. Por ello nos preguntamos si caben mayor homogeneización de lo diverso y totalización de lo parcial contenidas en una sola etiqueta (la de *sociedad civil*), que además en el caso guatemalteco se carga de la legitimidad que proporciona el atributo de *civil* ante un pasado aún no superado de gobiernos militares.

lineamientos políticos por parte de las élites terratenientes, burocráticas, militares y empresariales. Se abren así una serie de espacios de resultado muy diverso. La precipitación en la inyección de recursos busca urgentemente interlocutores válidos, representantes de colectivos que pueden no tener un nivel de legitimidad y aceptación lo suficientemente equiparado al grado de representación que se les asigna, tal y como hemos tratado en el caso del Movimiento Maya, y que puede igualmente aplicarse a las instancias del estado, si bien en el primer caso la inclusión de posiciones, intereses y participaciones diversos no tiene comparación con la composición de un estado bajo una monocorde hegemonía ladina.

Estos aspectos nos interesan para conocer de forma aproximada cuál es el papel de dichos “interlocutores” de las sociedades locales en estos proyectos de desarrollo. Pero sobre todo, nos interesarán otros aspectos que surgen del modo en que el “desarrollo” propuesto tras los Acuerdos de Paz exige acciones, proyectos y “movimientos” orientados a la consecución de una idea de bienestar determinada, que conllevan un conjunto de ideas de progreso, un ritmo de ejecución determinado, una *lógica* concreta. Nos centraremos en estos puntos en el capítulo 6, que nos llevará a hablar, en un ámbito organizacional, no sólo de “resistencias” frente a constricciones estatales o globales, sino también de negociaciones para el “acceso” a la modernidad y al desarrollo “globales”.

2.2.4.3.- La “cuantificación” de la Paz

El contenido de los Acuerdos de Paz no hace referencia explícita a una única estrategia de desarrollo a escala estatal, pero sí plantea una serie de requisitos y de compromisos orientados a lograr la paz en un escenario de bienestar social, y que podrían formar parte de esa estrategia, lo cual requiere de un elevado montante de recursos, muchos de ellos provenientes de la Ayuda Internacional. En esta línea, la inyección de recursos económicos y financieros que penetra en Guatemala a partir de la firma de los Acuerdos de Paz supuso para este país, en cuanto a su monto total, un giro substancial respecto a

¹⁸⁸ Esta tolerancia, como cabe suponer, es bastante relativa, ya que desde el estado también se potencian las acciones de desarrollo local que le desvinculan de sus obligaciones redistributivas y sociales. Pero el

la tendencia de años anteriores. Así, para el período 1997-2000, las fuentes tanto bilaterales como multilaterales de cooperación internacional hicieron un ofrecimiento total de 2.473 millones de dólares (ver cuadro 2.5.). Esto significaba un importe anual de más de 600 millones, lo cual triplicaba las cifras recibidas anualmente en Guatemala durante el primer quinquenio de los noventa.¹⁸⁹

control de estas instancias no es siempre directo ni total, dejándose cierto margen para la acción.

¹⁸⁹ Fuente: International IDEA. Informe “*Democracia en Guatemala. La Misión de un Pueblo Entero*”. 1998.

Cuadro 2.5.- Desglose de la ayuda internacional en Guatemala. Cuantía y procedencia de los ofrecimientos realizados tras los Acuerdos de Paz. Período 1997-2000.

<i>TIPO DE AYUDA</i>	<i>PAIS/INSTITUCIÓN</i>	<i>IMPORTE (mill. \$)</i>
MULTILATERAL	Banco Internacional de Desarrollo (BID)	800
	Banco Mundial	400
	Unión Europea	260
	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	150
	UNICEF	26
	Organización Panamericana de la Salud (OPS)	17
	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	15
	Organización de las N. U. para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	10
	Programa Mundial de Alimentos (PMA)	10
	UNESCO	6
	Total ayuda multilateral	1.694
BILATERAL	EEUU	260
	España	168
	Alemania	65
	Suecia	65
	Noruega	60
	Francia	28
	Canadá	25
	Corea del Sur	25
	Reino Unido	24
	Venezuela	23
	Taiwan	20
	Suiza	17
	Holanda	14
	Italia	14
Total ayuda bilateral	779	
TOTAL		2.473

Fuente: Gobierno de Guatemala (1997) cit. *International Institute for Democracy and Electoral Assistance* (1998) y elaboración propia. Datos en millones de dólares.

En el desglose de estos fondos se observa la gran diversidad de fuentes, unida al fuerte componente de la ayuda multilateral (de la que resalta el BID), que duplica a la bilateral. Por países destacan los aportes de la Unión Europea, que supera ampliamente, uniendo sus aportaciones multilaterales y bilaterales, a la ayuda de EEUU (715 millones de

dólares frente a 260), así como el protagonismo individual de algunos estados como España, Alemania, Suecia, etc.¹⁹⁰

Sin embargo, es preciso hacer algunas valoraciones de estas cifras. En cuanto al elevado protagonismo de la ayuda multilateral, hay que tener en cuenta que aproximadamente el 60% de su cuantía total es considerada “reembolsable”, con lo cual irá a engrosar la alarmante deuda externa guatemalteca,¹⁹¹ y a acrecentar la dependencia de su economía. Además, como era previsible, de los 600 millones de dólares esperados para 1997 sólo se hicieron efectivos en este año poco más de la mitad (330 millones), con un ligero descenso de la ayuda reembolsable, aunque esta siguió siendo mayoritaria.¹⁹²

En principio, el destino pactado de estos fondos se orienta al cumplimiento de los múltiples compromisos firmados: desmilitarización, fortalecimiento de la justicia, modernización administrativa, mejoramiento de infraestructuras, aumento de las partidas de gasto en sanidad y educación, etc. Junto a estas partidas se suman otras que se asocian de modo específico a las condiciones de vida de la población indígena. Es decir, tanto las que atienden de un modo especial a su precaria situación socioeconómica (alimentación, abastecimiento de agua y electricidad, construcción de vías de comunicación), como aquellas que refieren a este grupo de un modo específico: alfabetización y educación bilingüe, potenciación de las autoridades indígenas locales, comités y consejos comunales, protección de sus lugares y prácticas rituales, etc.

Asunto aparte son los problemas asociados a la ejecución efectiva por las instituciones estatales de los presupuestos ya aprobados con base en los fondos recibidos. Realizaremos sólo algunos apuntes a este respecto, pues parte de ello ya ha sido tratado. En este sentido nos interesa resaltar especialmente una serie de puntos que relacionan el impacto real de esta “ayuda” con la situación sociopolítica guatemalteca tras los

¹⁹⁰ A destacar la ausencia de Japón, que sigue el procedimiento de no hacer público sus compromisos de ayuda internacional hasta que estos no están firmados. Para el año 1997, su aporte fue cercano a los 30 millones de dólares (fuente: *Crónica*, 11/4/97).

¹⁹¹ Según cifras oficiales proporcionadas por el Ministerio de Finanzas Públicas, la deuda pública externa ascendía, a finales de 1999, a 13.000 millones de quetzales (más de 1.700 millones de dólares), lo que representa el 9,7% del Producto Interno Bruto, esto pese a la condonación unilateral de la deuda (total o parcial) por países como Francia o España en 1998, tras las consecuencias del huracán Mitch, condonación que podría haberse ampliado, pero que fue rechazada, como vimos, por el régimen de Arzú.

¹⁹² Fuente: International IDEA. 1998 op. cit.

Acuerdos de Paz. Así, a la mencionada debilidad administrativa, fuente de trámites burocráticos y corrupción, se sumaría la carencia de ingresos tributarios (la política fiscal refleja la debilidad de un entorno sociopolítico basado en la permanencia de las desigualdades) con lo cual el estado no dispone de suficientes fondos propios y no proporciona así la necesaria “contraparte” que se requiere en muchos proyectos. Otro problema de no menos importancia, asociado al anterior, refiere a la definición de las prioridades de desarrollo, que genera no sólo conflictos externos, sino el “escándalo” en las agencias donantes. La resolución práctica de interrogantes del tipo ¿qué es más importante, pavimentar las carreteras que conducen a las grandes haciendas de la costa o promover el desarrollo con proyectos productivos en las comunidades? denuncian la carencia o debilidad de espacios de concertación entre los diferentes sectores interesados, en los cuales los más débiles: campesinos, mujeres, indígenas, etc. tienen los mayores problemas de poder y representación. A esto se suma la actitud ya comentada de un gobierno neoliberal, así como los condicionamientos de las agencias internacionales, que en algunos casos pueden jugar un papel determinante, así como el uso por parte de dichas agencias de buena parte de los fondos para contratar empresas, técnicos y otros agentes de desarrollo de su propio país, en una peculiar forma de entender el *desarrollo local*.

2.2.5.- Organizaciones mayas en Guatemala: tipología. Las organizaciones de desarrollo

Como apuntábamos al principio de este apartado, a partir de los años sesenta se produce un novedoso proceso de eclosión de variadas reivindicaciones en el ámbito del estado guatemalteco, entre las que se encuentran, las de carácter sindical, estudiantil, de mujeres, de derechos humanos, etc., así como las directamente asociadas a la visibilización del maya como sujeto social. Una visibilización que se produce, de este modo, “quebrando el silencio”, como refieren Bastos y Camús (1996), encontrándose en principio subsumido su discurso en el de las reivindicaciones sindicales, jornaleras o

campesinas, y construyendo de forma paulatina un “movimiento social” de considerables dimensiones.¹⁹³

Suele señalarse como precedente fundamental de las manifestaciones organizativas del Movimiento Maya a una figura individual: la de Adrián Inés Chávez (Adams, 1995; Guzmán Böckler, 1986). Las consecuencias de las aportaciones realizadas por este intelectual de origen maya-k'iche' a finales de los años 50 y principio de los 60 se plasman en la fundación de la Academia de la Lengua K'iche' en Quetzaltenango, en la traducción del referido *Pop Wuj* y en la redacción del primer diccionario del k'iche'. Traduciendo su lengua al castellano (así como sus textos fundamentales) y fomentando la creación de instituciones relacionadas con la cultura maya, con la labor de Chávez y las personas que continuaron sus trabajos, comienzan a visibilizarse en el seno del estado guatemalteco las primeras expresiones de “lo maya”, con la particularidad de que, como apuntamos, esta visibilización se realiza desde sujetos que se autoidentifican como tales, es decir, como “mayas” y ya no como “indígenas” (Gálvez et al., 1997).¹⁹⁴ No negando su indudable peso en las necesarias rememoraciones históricas, pero tampoco su carácter de *reconstrucción mítica*, usada como emblema un tanto elitista en la reconstrucción de la *mayanidad*, tales traducciones e institucionalizaciones como las promovidas por Chávez suponen una entrada en la negociación con el estado de los límites étnico-políticos del *pueblo maya*. En este sentido, los contenidos culturales ya no son sólo reinterpretados y apropiados por los intelectuales ladinos, y usados para la construcción de una nación-estado guatemalteca, sino que se incorporan por primera vez a la conformación de un *nosotros* por una serie de individuos y colectivos que, “poniendo en valor” su cultura (Bonfil, 1996) comienzan a adquirir, en este sentido, una mínima cuota de poder político dentro del estado.

¹⁹³ Respecto al uso de la expresión “movimiento”, con ella subrayamos, como refiere Palenzuela “*el carácter multisectorial, autónomo, a veces incluso espontáneo, descentralizado, organizado en alguna de sus partes pero también informal, con lineamientos ideológicos diversos, pero con una adscripción común a la etnicidad maya que le otorga la representación de un ‘actor colectivo’ (el pueblo maya), aunque ello no signifique que la totalidad de sus miembros estén involucrados de manera constante y activa en el movimiento*” (2000:48).

¹⁹⁴ Recordemos en este punto la existencia de una serie de organizaciones autocalificadas como “indígenas” desde los años 70 (que suponen, para este autor, el verdadero origen del “Movimiento Maya”). En 1974 la referida *Coordinadora de Grupos Indígenas* ya aglutinaba a un amplio conjunto de organizaciones, asociaciones y comités, protagonistas de los llamados *Seminarios Nacionales sobre la Situación del Indígena en Guatemala* (Cojtí, 1997).

El carácter multisectorial de esta dinámica de revitalización étnico-política y de movilización social se reflejará a partir de entonces en una gran variedad de expresiones: organizativas, políticas, sindicales, etc. de repercusiones crecientes.¹⁹⁵ Pero, al tiempo que se manifiesta esta gran diversidad, dicha movilización también conlleva una serie de intenciones aglutinadoras. Intenciones que se basan no sólo en resaltar los elementos comunes a los 21 grupos étnicos y a las distintas manifestaciones organizativas, sino en identificar los retos y obstáculos compartidos, realizando acotaciones de los obstáculos y de los factores desestructuradores, los cuales suelen identificarse de forma mayoritaria y coincidente por los líderes de este movimiento.¹⁹⁶

El paso de una *estrategia social de resistencia* a una *estrategia social de acción* también significa un *salto cuántico*, al pasar de acciones discretas, habitualmente reducidas al ámbito local (la comunidad, por ejemplo) o, con mucho, regional, a este resurgir de antiguas voces que dirigen sus demandas al estado, con nuevas palabras y acciones, vinculando incluso a instancias supraestatales.¹⁹⁷ Es decir, en este punto preferimos hablar, para estas nuevas formas de acción social y política (que se suman a las anteriores estrategias de resistencia), de la existencia de “estrategias de acción”

¹⁹⁵ Este crecimiento se hace paulatino a pesar de los efectos del conflicto armado que comienza en los años 60, y se dispara con la ralentización de este a partir de 1985. Así, Bastos y Camús (1993) se refieren a un aceleramiento de estas manifestaciones a partir de 1986. Los autores realizan una división de este crecimiento según el carácter etnicista de las acciones y reivindicaciones, dividiendo entre las referidas “organizaciones populares” y “organizaciones mayanistas” (véase también al respecto: Bastos y Camús:1995, Cojtí: 1997 y Adams:1995; este último autor añade además los llamados *Movimientos a nivel comunitario*). Estas clasificaciones ven aumentada su complejidad, como veremos posteriormente, con los actuales procesos de agregación, especialización y solapamientos que se producen entre las diferentes organizaciones.

¹⁹⁶ La mayoría de los líderes mayas entrevistados coinciden en señalar entre estos impulsos desestructuradores a la militarización, la división religiosa y las tensiones de origen político-partidista. Aún admitiéndose en estos testimonios la honda penetración de tales divisiones entre la población maya, suele fijarse el origen de éstas fuera del “nosotros” construido, de manera que en el análisis de esta desestructuración, las cargas negativas se dirigen al grupo étnico ladino. Se comprende así que tales parcelaciones sean reutilizadas para reafirmar las identificaciones comunes, dentro de una construcción de la identificación en torno a un núcleo social homogéneo, también como parte de una inversión del *estigma de la desestructuración*.

¹⁹⁷ Este “resurgir de antiguas voces” es entendido por algunos autores (entre otros: Gálvez, 1997; Rojas, 1995) como el paso de una “resistencia cultural” centrada en la comunidad como refugio frente a las agresiones aculturadoras, a una nueva estrategia de resistencia que ahora se enfrenta a constricciones estatales o supraestatales desde una escala supra-comunitaria. Por nuestra parte, nos hemos permitido aquí la licencia de usar este símil procedente de la Física de partículas, para expresar el modo en que se produce un cambio radical en el alcance de ambas estrategias, concretado en un tránsito de la *resistencia* a la *acción*, de la *comunidad* al *movimiento organizado*, en la línea de una diferente correlación de fuerzas, situándose las estrategias sociales, por tanto, en otra *órbita* diferente a la anterior y sometida a una nueva correlación de fuerzas.

(Guzmán Böckler, 1998), en lugar de mantener el énfasis de forma exclusiva en una resistencia indefinida, basada en herencias ahistóricas. Resaltando el lado activo, es decir, el *proyecto* (o si se prefiere, la suma de proyectos) que implica este movimiento social, la diversidad de expresiones que cobran las mencionadas estrategias de resistencia y acción en los últimos años se plasma en un movimiento organizativo y multisectorial de nada fácil clasificación. Los diferentes intentos de reordenación de este complejo movimiento organizativo suelen basarse en varios criterios¹⁹⁸:

1) Según la “presencia maya” en la organización, suele distinguirse entre: organizaciones “populares” y organizaciones “mayanistas”. La dificultad de esta diferenciación estriba, por un lado, en el criterio de la clasificación usado, ya sea con base en la autoidentificación de sus miembros (criterio más seguido) o en lo que se consideran los móviles y objetivos que son atendidos por la organización. Así, la frecuente asociación de las asociaciones “populares” con “movimientos de izquierda”, puede ser a menudo más un arma arrojadiza entre organizaciones que se disputan el poder (y a menudo se esfuerzan en no identificarse con la desprestigiada política partidista) que un criterio de clasificación efectivo.¹⁹⁹ Por otro lado, suele ser algo habitual en los múltiples intentos clasificatorios el obviar los fenómenos de cambio al interior de las organizaciones, que alteran su composición y sus móviles con el paso de los años o el cambio de circunstancias, mostrándose una visión superficial y estática de las distintas concreciones organizativas. Ocasionalmente, se han visto unos móviles etnicistas o “mayanistas” donde éstos no existían, o se reducían al discurso de algunos líderes de la organización encaminados a su promoción personal o a obtener recursos externos. Además, debido a que las organizaciones experimentan continuas recomposiciones y reorientaciones, pueden comenzar siendo “populares” y después

¹⁹⁸ Véase al respecto: Bastos y Camús (1993), Cojtí (1997) Gálvez et al.(1997) y Adams (1995).

¹⁹⁹ Aunque el grado de “mayanidad” también se suma a estos posicionamientos como arma arrojadiza, a menudo estas clasificaciones se realizan en base a objetivaciones, un tanto arbitrarias, realizadas desde fuera. Así, Ekern (1998:76) resalta la existencia en las organizaciones “populares” de una “*tendencia a replicar formas ladinas de organización, (ya que) son creaciones de líderes carismáticos*”. En otros órdenes, es preciso resaltar los intentos desde el Movimiento Maya de que sus organizaciones no se identifiquen con las estructuras e intereses de los partidos políticos, no ya sólo por una cuestión de “identidad”, sino por evitar la asociación con el carácter transitorio y poco fiable que estos han demostrado sobradamente, de manera que la organización afectada “se queme como un partido”. Un artículo de José Angel Zapeta publicado a respecto en el periódico *Rutzijol* (“Periódico Maya Independiente”) es, en este sentido, bastante esclarecedor (*Rutzijol* 1-15 mayo 1998, Centro Maya Saqb’e, Chimaltenango, Guatemala).

pasar a ser “mayanistas”, siendo en algún momento una mezcla de ambas, según las orientaciones y afinidades de sus miembros.

2) Según su territorio de acción. Se trata de una de las clasificaciones más extendidas, pero debe ser confrontada con las prácticas reales. Así, organizaciones de desarrollo como UAM (Unidad de Asociaciones Microregionales) o AP (Agua del Pueblo) califican su trabajo como “nacional” (estatal), pero sus incursiones fuera del área occidental son escasas, o existen solamente como posibilidad de expansión futura. Otras, por contra, definen de forma estratégica su área de trabajo como “municipal” o “local”, realizando acciones a escala regional o estatal, o con fuertes conexiones con instancias internacionales.

3) Según su tamaño y/o grado de agregación, existiendo organizaciones de “primer grado” (aquellas que no están integradas a su vez por más organizaciones, tratándose comúnmente de organizaciones de base, comunales), de “segundo grado” (las que agrupan de dos o más asociaciones), de “tercer grado” o *coordinadoras*, etc. El problema de usar como factor de clasificación a estas agregaciones surge cuando se comprueba su establecimiento para una acción conjunta o un evento determinado, pudiendo una organización pertenecer a varias coordinadoras, o asociarse con entidades de mayor o menor tamaño en distintos momentos o circunstancias. Esta complejidad suele atribuirse erróneamente a las entidades de grado superior (grandes coordinadoras), pero es fácilmente detectable en entornos locales, con los lógicos solapamientos e interrelaciones entre pequeños grupos, comités, etc. que forman la red organizativa local. Además, la estructura piramidal de este esquema agregativo (una base de numerosas organizaciones pequeñas, de “primer grado”, agregadas en un segundo, tercero y sucesivos grados menos numerosos) queda en entredicho con la gran movilidad también en la cúspide, presentándose, según el caso, una o varias macroorganizaciones que salen a la luz antes eventos o circunstancias concretas.

4) Por último, según su actividad principal, es decir, según las acciones realizadas por las distintas organizaciones, consideradas *fundamentales*: de derechos humanos, religiosas, sindicales, políticas, económicas, de género, etc. Al igual que en los casos anteriores, existen procesos de cambios y solapamientos, existiendo el riesgo añadido de

la mirada superficial que observa en móviles aparentes y estáticos el rasgo definitorio de una organización. Igualmente, la recurrida clasificación de las organizaciones de desarrollo como de “desarrollo integral” debe ser cotejada con las prácticas reales que realizan tales organizaciones, en las que se pueden producir especializaciones no detectables a simple vista.

Pese a que no es nuestra intención realizar una clasificación taxonómica exhaustiva, nos interesa realizar una ordenación lógica con fines de argumentación de los procesos y dinámicas que dicha ordenación alberga (es decir, reflejando también la movilidad de tales clasificaciones), para llegar a las que hemos calificado como “organizaciones de desarrollo” y estudiarlas en su complejidad. Hemos optado por basarnos en las dos últimas clasificaciones (grado de agregación y actividad principal, con énfasis en ésta última), centrándonos en aquellas instancias organizativas a las que hemos atribuido una vinculación más o menos directa con objetivos “mayanistas” y teniendo en cuenta los mencionados procesos de cambio que se producen en las organizaciones y en su modo de relación, en los cuales la presencia de móviles etnicistas ocupa un lugar privilegiado.

Cuadro 2.6.- Distribución por áreas de interés de las organizaciones de desarrollo en Guatemala

AREAS DE INTERES	núm. de organizaciones	% del total
Desarrollo	133	54%
Mujer	100	40%
Medio ambiente	76	30%
Agricultura/Tierra	74	30%
Salud	73	29%
Niñez	46	19%
Derechos humanos	35	14%
Indígenas	33	13%
Microempresa	28	11%
Promoción de la mujer	23	10%
Investigación social	20	8%
Adolescencia/juventud	18	7%
Género	13	5%
Identidad cultural	12	5%
Servicios legales	9	4%
Asistencia Legal	7	3%
TOTAL ORGANIZACIONES	248	100%

Fuente: FUNDACIÓN ARIAS (1998). *Directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil de Centroamerica. Base de datos Ceiba.*
<http://www.arias.org.cr/ceiba>

A modo de ilustración cuantitativa, el cuadro 2.6 refleja un intento orientativo de contabilización de estas organizaciones en territorio guatemalteco, siguiendo una clasificación por tipo de actividad que tropieza con algunas de las referidas dificultades, por lo que, en su lectura hay que tener presente las siguientes precauciones:

- El anterior cuadro se ha confeccionado a partir de una encuesta realizada sobre una muestra relativamente extensa (un total de 248 organizaciones de diferente procedencia), las cuales han definido sus principales áreas de interés, por lo que existe la posibilidad, que se produce de hecho, de que se señale a la vez más de una de estas áreas.

- Algunas partidas implican temas inclusivos unos en otros, por ejemplo: “Asistencia Legal” y “Servicios Legales”, “Identidad cultural” e “Indígenas” o “Mujer”, “Promoción de la Mujer” y “Género”.
- Hemos separado de la base de datos original una serie de partidas que indicaban, más que áreas de interés, las líneas metodológicas de trabajo, es decir, el modo expresado por las distintas organizaciones para realizar sus acciones (créditos, capacitación, asistencia técnica, etc. son parte, por ejemplo, de la partida “desarrollo”)

En todo caso, resaltamos el hecho de que sea el desarrollo la partida más señalada (54%), junto a Mujer (40%) y Medio Ambiente (30%). Se trata éste de un aspecto que se reproduce en la misma encuesta, aplicada en otros países del entorno, como el Salvador o Nicaragua, en los que se obtienen altos porcentajes de elección del desarrollo como área de interés preferente: 55% y 51% respectivamente. Aspectos como *identidad cultural* o *indígenas*, sumados, apenas alcanzan el 18%, si bien queda por saber cuántas de las organizaciones autocalificadas de desarrollo dirigen parte de sus actividades hacia estos aspectos, o están compuestas en su mayoría por indígenas.

De este modo, es preciso señalar que los fenómenos de cambio, los solapamientos y continuas interrelaciones, agregaciones y desagregaciones, son una muestra de la riqueza, variedad y dinamización de este amplio movimiento organizativo, más que un síntoma de debilidad por su fragmentación. Los continuos enmascaramientos, o las imágenes vertidas de forma cambiante y adaptativa, son un recurso valioso para la negociación con instancias estatales y supraestatales, lo que exige una actitud creativa y dinámica. Por ello, las distintas organizaciones del Movimiento Maya suelen asumir con relativa facilidad las clasificaciones que se demandan estatal e internacionalmente, en base a inquietudes y valores de una supuesta internacionalidad (“Desarrollo “integral”, “Enfoque de Género”) o de un evidente folklorismo (del que participa plenamente la “identidad cultural”, “lo maya” o “lo indígena”), contribuyendo a poner en marcha una “industria” del desarrollo que se basa en dichas clasificaciones. Volveremos sobre este asunto más adelante, de momento adelantamos que la urgencia con que a menudo

funciona esta industria hace, en principio, aún más fluida una adaptación dinámica a las referidas clasificaciones.

2.2.5.1.- Principales organizaciones del Movimiento Maya

Las estimaciones del número de organizaciones que integran el Movimiento Maya encuentran las dificultades lógicas de un movimiento heterogéneo, de difícil clasificación (puede incluir desde una asociación de base a una fundación, pasando por un sindicato o una congregación de intelectuales mayanistas), de reciente y rápida aparición y de una gran dinamicidad. La falta de control estatal (más allá de su regulación legal como *asociaciones* o *fundaciones*)²⁰⁰ o la ausencia de un registro específico de estas organizaciones, se suma al interés de éstas por no plegarse al control burocrático y a las corruptelas que con frecuencia envuelven dicho control.

No existiendo ninguna cifra oficial disponible, las estimaciones se centran en buscar aproximaciones más o menos cercanas a la realidad. Así, algunos autores, como Ekern (1997), estiman en 400 las organizaciones consideradas pertenecientes a este Movimiento Maya²⁰¹. La existencia de los referidos solapamientos (organizaciones incluidas unas en otras, en forma de “coordinadoras”, “mesas”, o “movimientos”, estables o temporales) hace necesario una evaluación más a fondo de las estimaciones cuantitativas, que contemple la existencia de una compleja y dinámica estructura ramificada. Así, por ejemplo, la IUCM, incluida dentro de COPMAGUA, aglutina en 1993 a un total de 75 organizaciones de distinto orden (Bastos y Camas, 1993). Muchas son de reducido tamaño (que atienden a un escaso número de socios, en un espacio territorial reducido), pero otras son, a su vez, coordinadoras de otras organizaciones,

²⁰⁰ El art. 242 de la Constitución hace referencia indirecta a lo que denomina “organizaciones no lucrativas del sector privado”, dedicadas a la realización de “programas de desarrollo económico y social”. Este artículo refiere a la constitución de un Fondo de Garantía (procedente de entidades públicas o privadas) destinado a financiar dichos Programas, no entrando en la definición ni regulación de tales organizaciones.

²⁰¹ Estimaciones recientes (Alvarado, Carrera y Girón, 1998, cit. Naciones Unidas, 2000) hablan de 2.064 organizaciones calificadas como ONGs, 700 de ellas de desarrollo, “*la mayor parte de ellas vinculadas a problemas rurales y étnicos*” (Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, 2000:188).

como la organización *Majawil Qi'ij*, que es una federación, de existencia anterior a la IUCM, en la cual aparece incluida, por ejemplo, una asociación de tanto arraigo y repercusión en Guatemala como es CONAVIGUA (Coordinadora Nacional de Viudas de Guatemala). Esta gran movilidad entre las organizaciones de “tercer” o “cuarto grado” induce a pensar en una gran flexibilidad de adaptación a los requerimientos de un verdadero “movimiento”. Lógicamente el problema de la representatividad de estas “grandes organizaciones” o “coordinadoras” con respecto a las bases resulta aquí sacrificado en virtud de no perder la participación en los espacios de poder que se abren con los Acuerdos de Paz.

En ausencia de una ley específica que defina su naturaleza, estas organizaciones adoptan la forma jurídica, según el Código Civil, de “Fundaciones” o “Asociaciones”, optando por esta última fórmula aquellas organizaciones que contemplan una participación de sus socios de un modo más directo y democrático, y reservándose la de “Fundación” aquellas organizaciones que pretenden otorgar un papel de mayor protagonismo y continuidad a sus socios fundadores. Aquellas organizaciones que no poseen personalidad jurídica o están en trámites de hacerlo (lo cual puede tardar bastantes meses) suelen presentarse comúnmente como “organizaciones de hecho”. Por otra parte, en cuanto a las relaciones con sus asociados o “beneficiarios” directos, no suele existir una formalización jurídica que las cubra, salvo los contratos formales que registran créditos concedidos para un proyecto o actividad, para el caso de las organizaciones de desarrollo, de una representatividad jurídica y rigor relativos, no obstante. Normalmente la relación entre los asociados y su organización suele ser libre y voluntaria, exenta de obligaciones de pago (o teniendo estos un carácter simbólico, salvo las mencionadas relaciones crediticias), funcionando en la mayoría de los casos como “*afiliados informales, en el papel de cliente, de la ONG patrón*” (Ekern,1998:75).

El carácter dinámico de las anteriores clasificaciones, y su utilización estratégica desde diferentes posiciones también se explica por los cambios que con el paso del tiempo, se han ido produciendo al interior de estas organizaciones. A continuación aportamos algunos apuntes de las principales organizaciones implicadas en el Movimiento Maya de un modo directo o indirecto, ofreciendo algunos datos sobre sus orígenes, relaciones y actividades básicas, así como algunos procesos que las afectan con carácter general. En

este caso incluiremos tanto aquellas que, por sus actividades fundamentales, se han consagrado a reivindicaciones mayanistas, como aquellas que no se han vinculado directamente a estos móviles, pero sí lo hicieron en parte de su trayectoria o bien guardan con dichos móviles una relación más o menos directa.

1.- En primer lugar, la **lucha por la tierra** ocupa una posición relevante en estas reivindicaciones que son canalizadas a través de movimientos sociales organizados. Como ocurre con el caso de México, en el que la acción combinada de *caciques* y estado contra los campesinos ha generado la aparición de instancias organizativas, tales como la Organización de los Indios del Alto Chiapas (ORIACH), o los frentes zapatistas (Stavenhagen, 1998), en terreno guatemalteco destacan una serie de organizaciones dedicadas a acciones reivindicativas sobre el uso y la propiedad de la tierra o la mejora de las condiciones de trabajo en las fincas. Dentro de este tipo de instancias destaca por su antigüedad e importancia el llamado Comité de Unidad Campesina (CUC), que comienza sus actividades a principios de los años 70, siendo víctima de una gran represión en los años más cruentos del conflicto armado.²⁰² Definida como una “organización popular de campesinos indígenas y ladinos pobres” (Bastos y Camús, op. cit. p. 64), el CUC ampliará sus acciones con el paso de los años, realizando una significativa labor en la lucha por los derechos indígenas y el respeto a los derechos humanos durante todo el conflicto.

Una serie de divisiones internas durante los años 80 desembocan en la separación de un grupo dentro del CUC que adopta posiciones más etnicistas, el cual integrará en 1992 la llamada Coordinadora Nacional Indígena y Campesina (CONIC). Pero la organización matriz (CUC) seguirá manteniendo una gran actividad tras 1986, tanto dentro del país (a través de manifestaciones, ocupaciones de fincas en la Costa Sur, convocatoria de huelgas masivas, etc.) como fuera de éste.²⁰³ Además, esta disgregación no significaría

²⁰² Esto sucede tras la ocupación de la Embajada de España en 1980, en la que mueren 39 campesinos a manos del *Comando Seis* de la policía, entre ellos gran parte de los líderes del CUC, como Vicente Menchú, padre de la *Premio Nobel* Rigoberta Menchú Tum.

²⁰³ Esta difusión internacional se ve favorecida por el trabajo de representación de la mencionada Rigoberta Menchú, integrada en la Junta Directiva del CUC hasta 1993. Entre las participaciones internacionales más destacadas del CUC está la integración en la Comisión Internacional de Tratados Indígenas (CITI) o en las VI y VII Sesiones del Grupo de Trabajo de la ONU sobre Población Indígena (Bastos y Camús, 1993).

una pérdida de poder de acción, como prueba que, años más tarde, tanto CUC como CONIC participasen activa y destacadamente en la concreción de los Acuerdos de Paz, y especialmente en el llamado *Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Cuestión Agraria*.

2.- Debido a las graves repercusiones del conflicto armado, adquieren también gran relevancia las primeras manifestaciones organizativas dedicadas a la **denuncia de los efectos de la represión militar**. En esta línea, el llamado Grupo de Apoyo Mutuo (GAM) aglutina en 1984 a un conjunto de personas, la mayoría de ellas mujeres ladinas de la capital, que denuncian los asesinatos y las desapariciones de sus familiares. Pero, al igual que otras organizaciones que reivindican derechos que afectan de forma directa a la población maya, conforme se va fortaleciendo y su voz es escuchada dentro y fuera de Guatemala, el GAM experimenta una ampliación de sus acciones, que refleja la diversidad de carencias de la población. Así, aparte de su línea central de lucha contra la impunidad generada tras el conflicto²⁰⁴, en pocos años pasa a ocuparse de aspectos como el apoyo económico y formativo a los familiares de los desaparecidos, la reivindicación de mejoras salariales a escala estatal para trabajadores en situación de precariedad laboral, de dotaciones sanitarias, educativas, etc. Esta ampliación y diversificación se complementa con un giro hacia posiciones etnicistas, pasando paulatinamente el GAM a integrarse por una mayoría de indígenas de las zonas rurales del altiplano. Por tanto, esta ampliación del marco de acción es parecida a la acontecida en el seno de CUC, aunque en caso del GAM no dará lugar a una división, sino a una recomposición interna²⁰⁵, de tal modo que, ya en 1989, las dos terceras partes de sus integrantes pasarán a ser mayas (Adams, 1995). Este giro está conectado con la entrada de los recursos financieros de la *Ayuda Internacional* que, al mismo tiempo que potencian la formación de pequeñas organizaciones con posibilidad de acceso (de forma individual y descoordinado) a dichos recursos, también favorece expresiones organizativas consolidadas como la que forma esta organización. Pero, sobre todo lo

²⁰⁴ Las demandas principales planteadas por el GAM al gobierno de Cerezo, siguiendo a Gálvez *et al.* (1994), referían a cuatro aspectos fundamentales: “*la situación de los desaparecidos, el enjuiciamiento de los responsables, la derogatoria de la amnistía decretada por la administración militar y la formación de una comisión investigadora*” (1994:29).

²⁰⁵ Es preciso aclarar que en 1992 se produce una división en el seno del GAM que da lugar a otra organización, Familiares de Detenidos y Desaparecidos de Guatemala (FAMDEGUA), pero esta división no parece seguir una línea de origen étnico.

anterior, es destacable la función del GAM como primera organización que reivindica los derechos humanos en un contexto de “estado de terror”, difícil labor que debe ser resaltada por el camino que abre a posteriores instancias y organizaciones.

Este espacio de acción que inicia el GAM va a ser completado, a partir de 1988, por la mencionada Coordinadora Nacional de Viudas de Guatemala (CONAVIGUA) que surge de un grupo de mujeres mayas del altiplano indígena, liderado por Rosalina Tuyuc. Esta dirigente maya ejercerá, años más tarde, de diputada en la Asamblea Nacional, integrada en el partido *Frente Democrático Nueva Guatemala* (FDNG), convirtiéndose en uno de los líderes mayas de mayor reconocimiento, junto a Rigoberta Menchú. CONAVIGUA llegará a consolidarse como una organización maya (en la que existe, no obstante, una participación ladina, aunque minoritaria), combinando en sus acciones la defensa de los derechos humanos, objetivo fundamental, con la promoción de una serie de proyectos productivos y mejoras asistenciales de las mujeres, logrando un significativo apoyo popular.²⁰⁶

Otro grupo de organizaciones se especializan, a partir de los años 80, en otras implicaciones del conflicto armado, como la lucha contra el reclutamiento forzoso o la denuncia de las acciones impunes del ejército o de las PAC en las comunidades indígenas, que son algunos de los móviles de acción del Consejo de Comunidades Etnicas *Runujel Junam* (CERJ). Igualmente, la necesidad de atención de las decenas de miles de expatriados y refugiados que se desplazan tanto al extranjero como a zonas montañosas del interior huyendo de las masacres, así como su posterior reinserción tras la firma de los Acuerdos de Paz precipitan el surgimiento de un nutrido movimiento organizativo, del que destacan el Consejo Nacional de Desplazados de Guatemala (CONDEG), las Comisiones Permanentes de Refugiados Guatemaltecos en México (CCPP) o las Comunidades de Población en Resistencia (CPR), que multiplican sus acciones tras la firma de dichos Acuerdos. Prueba de ello es la formación, en 1996 de una coordinadora de organizaciones centrada en la oposición a una amnistía general tras el conflicto armado que ocultase las responsabilidades de los autores de los asesinatos y

²⁰⁶ Los mencionados autores (Bastos y Camús, 1996) hablan de una rápida extensión en el ámbito de acción de CONAVIGUA fuera de los límites del Altiplano (Alta Verapaz o El Petén), cifrando de forma aproximada en 11.000 el número de mujeres pertenecientes a esta coordinadora a principios de los 90.

masacres: la llamada Alianza contra la Impunidad (ACI), en la que participan, entre otras, las referidas CCPP y GAM, así como FAMDEGUA.

3.- En cuanto al **ámbito político-partidista**, las participaciones del Movimiento Maya en el sistema de partidos se han caracterizado hasta el presente por la exclusión sistemática de las esferas de poder a escala estatal, traducida en una escasa e irregular participación electoral. No obstante, es preciso señalar la existencia de algunos casos aislados, sujetos a manipulación por los partidos dominantes o de escasa repercusión en términos generales. En 1976 surge el primer partido político autocalificado como *maya* (el FIN, Frente de Integración Nacional²⁰⁷, con modestos resultados electorales), que se disolvió tras las elecciones de 1978, en las cuales el general Lucas García obtiene la presidencia mediante fraude electoral. Tras el Consejo de Estado diseñado por el gobierno de Ríos Montt para la inclusión (de tintes folkloristas) de representantes indígenas entre sus integrantes, el único diputado maya independiente que accedió a la Asamblea Constituyente fue el maya-k'iche' Mauricio Quixtán, en 1984. Durante los 10 años siguientes los diputados mayas aparecieron integrados exclusivamente en las filas de los distintos partidos políticos, disminuyendo su número de ocho diputados en el período 1985-1990 a cinco en el intervalo 1991-1994, si bien tras 1993 se produce el nombramiento por primera vez de un ministro de origen maya²⁰⁸ y surge un nuevo partido, el referido Frente Democrático Nueva Guatemala (FDNG), en el cual se integran distintas agrupaciones sociales con una alta participación de organizaciones mayas²⁰⁹, obteniendo casi el 8% de los votos emitidos, equivalente a seis diputados.

²⁰⁷ Como afirma Cojtí (1997:98), este partido (denominado *Patinamit* entre los mayas) fue bastante atacado por su “racismo” desde el Congreso de la República, siendo al final lo que este autor define como un “ala oportunista” de este partido la que buscó una integración con el partido del General Romeo Lucas García.

²⁰⁸ El nombramiento, bajo el régimen de Ramiro de León Carpio (1993-95), de Alfredo Tay Coyoy (maya-k'iche' de Quetzaltenango) como Ministro de Educación puso de manifiesto las constricciones reales de acceso al poder político de los mayas dentro del actual sistema de partidos, concretados en las incontables obstáculos y dificultades con que dicho ministro se enfrentó para el ejercicio de su cargo. Aunque esto evidenció también el apoyo unánime del Movimiento Maya cuando dichas constricciones se mostraron con más virulencia, como en el caso del voto de desconfianza (el único en 34 años) que se planteó ante Alfredo Tay en 1995.

²⁰⁹ Entre ellas la Asamblea *N'ukuj Ajpop*, a su vez integrada por una serie de coordinadoras mayas: la Instancia de Unidad y Consenso Maya (IUCM), la Unión del Pueblo Maya (UPM) y el Consejo Maya Tecún Umán (CMTU), las cuales agrupan a un total de 107 organizaciones. Este acercamiento a la política partidista por estas organizaciones será un aspecto bastante criticado, según Ekern (1998), por un sector significativo del Movimiento Maya.

Estas contadas participaciones a escala estatal, de importancia más simbólica que real, contrastan con el creciente papel protagonista en esferas de poder a nivel municipal. La doble función de estas entidades de poder local: ya sea como entes de gran potencial descentralizador, corrector de los excesos de la administración estatal (Gálvez et al, 1994), o como eficientes intermediarios del clientelismo les hace ocupar un lugar estratégico en el mapa político del estado, pero es la primera de estas funciones la que ha implicado una apertura de espacios de representación política, espacios en los cuales los llamados *comités cívicos* han demostrado una importante progresión, superando algunas de las deficiencias del sistema político-partidista²¹⁰. Estos se definen como “*organizaciones políticas de carácter temporal que postulan cargos de elección directa para integrar las corporaciones municipales*” (Palenzuela, 2000:58) y están regulados por la Ley Electoral y de Partidos Políticos, de la que se espera una revisión que elimine dicho carácter temporal y amplíe su marco de acción hasta el nivel estatal. La ampliación de la presencia de los comités cívicos está asociada al descrédito generalizado del sistema tradicional de partidos políticos, al que se atribuye ineficacia, corrupción y falta de obediencia a los intereses de la población (Bastos y Camús, 1995). Por ello suelen proponer en sus discursos un distanciamiento de dicho sistema partidista, plasmándose en la expresión de demandas políticas procedentes de grupos ya constituidos de la población local, de intereses y posicionamientos diversos: comités de desarrollo, consejos comunales, grupos religiosos, colectivos de agricultores, de artesanos, de amas de casa, de estudiantes, etc. Este esquema participativo multipolar se completa con la conjunción de intereses y adscripciones de diverso calado, recanalizadas hacia frentes comunes, no exentos de gran conflictualidad, siendo el ejemplo más fructífero el del Comité Cívico *Xel-Jú*, que en 1995 alcanza el gobierno de la

²¹⁰ Su despegue se verifica a partir de las elecciones municipales de 1985, en las que se presentaron un total de 48 Comités Cívicos, número que es triplicado diez años más tarde, radicando la mayor parte de ellos en las regiones central y occidental, de mayoría de población indígena (fuente: Ochoa et al., 1995).

municipalidad de Quetzaltenango, segunda ciudad en importancia del país, resultados que repite en las siguientes elecciones de 1999.²¹¹

4.- Con respecto a la **revitalización, rescate y difusión de las lenguas mayas**, acciones fundamentales en la construcción de este movimiento, y aparte del precedente que sientan en la década de los sesenta los trabajos referidos de Adrián Inés Chávez, surgen con posterioridad un conjunto de iniciativas. En general, estas se corresponden con la creación desde el Estado de instituciones de gestión verticalizada, con escasa participación de socios “no ilustrados”, organizaciones continuistas de la línea del *indigenismo de Estado* y, en menor medida, instancias de distinto rango que albergan cierta participación de la población maya-hablante en general, entre las que resaltan aquellas que realizan proyectos de difusión de los idiomas mayas en las comunidades y de rescate, difusión y redefinición de las lenguas mayas desde su puesta en práctica por sus protagonistas. En este sentido, es preciso destacar que el reconocimiento oficial por el estado de una instancia creada desde el Movimiento Maya como la Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG) no se produce hasta 1990, año en el que se aprueba también un alfabeto para las lenguas mayas propuesto desde dicha Academia. Anteriormente a dicho reconocimiento fueron entidades diversas las instauradas para el estudio y divulgación de las lenguas mayas, buena parte de ellas formadas desde el Estado, e integradas en buena parte por ladinos y/o extranjeros. Son los casos del Instituto Lingüístico de Verano (creado por misioneros protestantes en 1952), La Academia de la Lengua Maya Kiche’ (fundada por A.I. Chávez en 1961), el Proyecto Lingüístico Francisco Marroquín (1978) o el Programa Nacional de Educación Bilingüe (1984). Más recientes son el Proyecto de Movilización de la Educación Maya (PROMEM), financiado por la UNESCO o, el Consejo Nacional de Educación Maya

²¹¹ Del potencial movilizador del Comité Cívico *Xel J’ú*, constituido en 1972, surgieron líderes que más tarde se integrarían a otras esferas del Movimiento Maya: organizaciones de desarrollo, de mujeres, etc., así como a los propios partidos políticos. Las reacciones de corte racista que despertó esta candidatura, integrada en su mayoría por maya-k’iche’s, fueron en buena parte superadas por la presentación de un proyecto “intercultural” (Celigueta, 2000) que albergaba algunos ladinos de renombre (y reconocido talante “multicultural”) en la propuesta política resultante. Dichas incorporaciones tuvieron un carácter transitorio, conservándose los principales puestos de poder en manos mayas, con el alcalde k’iche’ Rigoberto Quemé Chay a la cabeza, una vez superado el trance de las elecciones, y concretándose tal “proyecto multicultural” en la creación de espacios de participación y concertación con colectivos integrados fundamentalmente por ladinos.

(CNEMG), en el que participa, por ejemplo, el Proyecto Lingüístico Santa María (PLSM), incluido dentro del Movimiento Tzuk Kim Pop.²¹²

Refiriéndose al carácter verticalizado y externalizado de algunas de estas instituciones, la esperanza se deposita en la apertura progresiva de espacios de participación. Como afirman Bastos y Camús (1996:102), refiriéndose al papel de la Academia de Lenguas Mayas, serán “*los mismos mayahablantes los que va a empujar la conformación de la Academia*”, a cuyo trabajo (que contribuye a la redacción del contenido del Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas) se le añade el referido CNEMG, poniendo en funcionamiento una red de escuelas mayas, de enseñanza bilingüe, con apoyo de la financiación internacional y bajo gestión de las propias comunidades. Tras los Acuerdos de Paz, y con objeto de cumplir los compromisos adquiridos en materia lingüística (como potenciar el uso de los diferentes idiomas en la educación, la justicia, la sanidad y en otras actuaciones del estado) se crea la llamada Comisión de Oficialización de los Idiomas Indígenas de Guatemala. Por último, otras instituciones que contribuyen a desarrollar aspectos educativos, divulgativos y de investigación de la población maya son el Centro Cultural y Educativo Maya *Cholsamaj*, establecido en 1988, el Centro de Documentación e Investigación Maya (CEDIM) y el Centro de Investigaciones Sociales Mayas de Quetzaltenango (CISMA).

5.- La reivindicación y potenciación de las manifestaciones normativas, procedentes del *derecho consuetudinario* de origen maya, también han sido objeto de atención desde distintas organizaciones incluidas dentro de lo que hemos venido en llamar el Movimiento Maya. Dichas manifestaciones, no recogidas en la Constitución vigente²¹³,

²¹² Tuvimos ocasión de conocer personalmente el funcionamiento de esta última institución, cuyas actividades abarcan desde la investigación y el estudio con fines pedagógicos en las comunidades del idioma k'iche', hasta la coordinación con otras instituciones para la realización de planes conjuntos y la formación de líderes y capacitadores en el uso de la lengua. Entre las prácticas de este tipo de instituciones para poder *salir a flote* en sus orígenes (en ausencia de los aportes de la Cooperación Internacional), se cuenta la oferta de cursos de español para extranjeros en lugares de alta demanda para este mercado, como la ciudad de Quetzaltenango, obteniendo así los recursos financieros necesarios para realizar los primeros proyectos en las comunidades.

²¹³ El artículo 70 de dicha Constitución es ambiguo a este respecto, pues remite a su tratamiento legal posterior mediante “ley específica” (Constitución Política de la República de Guatemala, art. 70, 1985). La única propuesta de superación de este vacío legal no hizo referencia explícita al derecho maya, sino al carácter multicultural del estado, y se plasmó en un intento de reforma que modificase esta parte del texto constitucional. Sometida a referéndum, dicha propuesta fue además rechazada en las urnas, según vimos.

sí están contempladas en los Acuerdos de Paz²¹⁴, ya que se consideran parte de las prácticas cotidianas de muchas comunidades mayas, de sus valores, autoridades y sistemas de regulación (Yrigoyen, 1997), para lo cual se insta a la creación de una institución de control y seguimiento: la *Comisión de Fortalecimiento de la Justicia*. La justificación de la inclusión del derecho consuetudinario dentro del sistema legal del estado suele razonarse en el sentido de que, aún tratándose de un sistema jurídico basado en la tradición oral y la costumbre, sí se encuentra suficientemente sistematizado y organizado (Esquit, 1997), por lo cual debe incorporarse como “fuente de derecho” dentro de dicho orden jurídico estatal. En cualquier caso, aunque sólo sea para conseguir que el derecho consuetudinario pueda considerarse de forma complementaria y supletoria, aún se tiene que salvar un gran conjunto de barreras administrativas, técnicas, económicas e ideológicas.

6.- Otras parcelas en torno a las cuales se han construido instancias organizativas dentro del Movimiento Maya son aquellas referidas a las diversas manifestaciones de lo que se ha venido en llamar la *religión cosmogónica maya* (Guzmán Böckler, 1986). De entre ellas, destaca como concreción organizativa el *Consejo Nacional de Sacerdotes Mayas*, creado en 1995, que agrupa a cerca de 5.000 individuos (Adams, 1995) y es una instancia que promueve la formación de nuevos *Ajk'ij* (o “sacerdotes mayas”), potencia la conservación y el control de los sitios ceremoniales y el uso del calendario maya, organiza encuentros diversos y coordina sus acciones con otras instancias y organizaciones afines.

Todo este amplio abanico de propuestas organizativas, que hemos estado sintetizando hasta ahora, se completa con una serie de **instancias de coordinación** que las aglutinan formando bloques heterogéneos organizados en función de intereses concretos, por adscripción temática, territorial étnica, etc. No existiendo una sola organización que represente a todo el Movimiento Maya (lo cual suele ser planteado, normalmente desde las instituciones de poder ladinas, como síntoma de debilidad), las coordinadoras existentes son reflejo de la apuntada dinamicidad, dentro de un proceso de continua regeneración, de relativa novedad, pues surgen la mayoría a partir de 1990, mientras que

²¹⁴ Concretamente en el apartado IV del *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*, dentro del capítulo correspondiente a los derechos civiles, políticos, sociales y económicos.

algunas de las organizaciones que aglutinan existen desde una década antes. La diversidad en los ejes de coordinación es igualmente reflejo, (como antes lo era en las principales acciones de cada organización individualmente) de una realidad social diversa, pudiendo funcionar esta fragmentación tanto a favor como en contra del propio movimiento. Más adelante trataremos algunos casos en los que esta presunta “falta de cohesión” es puesta en evidencia por algunos positivos logros alcanzados.

Entre estas instancias de coordinación destacamos la Coordinadora Maya *Mayawil Qi'j* (Nuevo Amanecer), surgida a principios de los noventa, y fruto de la celebración en Octubre de 1991 del II Encuentro del Congreso Continental denominado *500 Años de Resistencia Indígena y Popular* en la ciudad de Quetzaltenango, uno de los eventos organizados por instancias del Movimiento Maya “*para coordinar el trabajo alrededor de una redefinición de la naturaleza de la conmemoración del quinto centenario del viaje de Colón*” (Adams, 1995) y que demuestra el alto poder de convocatoria que ya tenía entonces el Movimiento Maya, al movilizar a más de un millón de asistentes (Rojas, 1992). Con motivo de la representación del Movimiento Maya en uno de los espacios abiertos para la negociación de la paz (la apuntada *Asamblea de la Sociedad Civil*) surge en 1994 la Coordinadora de Organizaciones del Pueblo Maya de Guatemala (COPMAGUA), constituida por cinco organizaciones, algunas de ellas ya referidas: la Instancia de Unidad y Consenso Maya (IUCM), el Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala (COMG), la Academia de Lenguas Mayas de Guatemala (ALMG), la Unión del Pueblo Maya (UPM) y el Consejo Maya Tecún Umán (CMTU), a su vez integradas por un conjunto bastante amplio de organizaciones. Casi simultáneamente (en 1993) surge otra coordinadora, la Mesa Nacional Maya de Guatemala (MENMAGUA), formada por un total de 21 organizaciones. Dentro de lo que los líderes de esta coordinadora consideran un proceso de “especialización” en el seno del Movimiento Maya²¹⁵, MENMAGUA se especializa en aspectos vinculados con el desarrollo y los contactos con las agencias de cooperación internacional, dejando en manos de

²¹⁵ Así se expresaba uno de los líderes de MENMAGUA, Víctor Saloj, en una entrevista personal que mantuvimos con él a principios de 1999: “*Para nosotros, dentro del Movimiento Maya, COPMAGUA es una organización especializada propiamente para atender los intereses políticos de la población maya. Y más en específico, darle seguimiento al cumplimiento de los Acuerdos de Paz, especialmente en el tema de identidad y derechos de los pueblos indígenas (...)* Pero también existe MENMAGUA, y su especialidad para nosotros dentro de este Movimiento Maya, es el campo del desarrollo, la organización comunal, el poder local y la cooperación internacional”.

COPMAGUA los aspectos más relacionados con la política y las relaciones con organismos estatales. Posteriormente, en 1994, surgirá una nueva coordinadora: el Comité para el Decenio del Pueblo Maya (CDPM), formado con motivo de la declaración del Decenio Internacional de la Población Indígena (1994-2004).

Como se puede comprobar, muchas de estas macrocoordinadoras u “organizaciones de tercer grado” funcionan, según anunciamos, como espacios de coordinación constituidos para frentes comunes de un modo ocasional, a modo de “*comisiones de trabajo o espacios de coordinaciones especializadas*” (Cojtí,1997:123), de modo que la mayoría de estas “macrocoordinadoras” no suelen poseer una autonomía decisional respecto de las organizaciones que aglutinan.

En cualquiera de los casos descritos, las instancias coordinadoras plantean un reafirmamiento de la orientación de las organizaciones del Movimiento Maya en la redefinición del estado (Gálvez, 1997), demandando una renovación de sus estructuras a diferentes escalas: política, económica, social, etc. asociadas a diferentes demandas e intereses, siendo común en todos los casos el móvil etnicista que considera la cultura maya, como un recurso en la implementación de las diferentes demandas planteadas, por lo que “*todo este esfuerzo multisectorial, más allá de los fines específicos que cada organización debe cumplir, ha estado atravesado por un objetivo compartido: el reforzamiento de la identidad colectiva y la recuperación de la dignidad históricamente negada*” (Palenzuela y Jordi, 1998:10).

Por último, no siendo completo ni exhaustivo el resumen planteado, este sería más ajustable a la realidad si tenemos en cuenta la presencia relevante de una serie de **actores individuales** que, estando o no adscritos a alguna de las organizaciones mencionadas, ejercen como líderes del movimiento, dada la significación de sus acciones. Son los casos, algunos ya citados, de Humberto Akabal, Ricardo Cajas, Demetrio Cojtí, Otilia Lux, Rigoberta Menchú, Rigoberto Quemé, Audelino Sac, Alfredo Tay, Rosalina Tuyuc, Estuardo Zapeta, etc.²¹⁶

²¹⁶ En Cojtí (1997:64,125) encontramos una lista reciente de lo que el autor califica como “personalidades mayas”, de importancia crucial por haber funcionado como interlocutores con el gobierno en momentos de gran relevancia, como la mencionada aprobación del Convenio 169 de la OIT y la creación de una Secretaría de Asuntos Indígenas, ambos en 1996.

De este modo, este proceso de surgimiento de organizaciones mayanistas, ya sea con fenómenos de disgregación, de nueva creación o de especialización temática, supone una ruptura con el camino descrito hasta el momento, al poner el énfasis en la acción etnicista. Pero el momento en el que se consolida este fenómeno, el de la ralentización del conflicto armado, y tras los efectos de este, (terreno abonado, como hemos visto, por un clima interamericano de revitalización indigenista) pierde parte de su radicalidad y también de su conflictualidad al necesitarse un frente común de acción en la consecución plena y efectiva de los Acuerdos de Paz, representada a través de la Asamblea de la Sociedad Civil. La flexibilización en la creación de espacios organizativos, manifestada en una continua ampliación y diversificación de las actividades, supone tanto el registro de distintas voces (aglutinadas en dicha “*Sociedad Civil*”) como giros estratégicos encaminados al desenvolvimiento en un marco de captación de recursos estatal y supraestatal. Estos aspectos tienen también su concreción en la parcela concreta de las *organizaciones mayas de desarrollo*, de las que nos ocupamos a continuación.

2.2.5.2.- Las organizaciones mayas de desarrollo

Vamos a detenernos sobre algunos aspectos generales con respecto a las “organizaciones de desarrollo”, muchos de los cuales serán ampliados con posterioridad por su concreción en las organizaciones CDRO y COINDI. En primer lugar, como antes apuntamos, estas *organizaciones de desarrollo* suelen establecer sus denominaciones y centrar sus discursos en aspectos que conectan con las líneas de acción prioritarias establecidas por las agencias internacionales donantes, lo cual determina, en primer término, sus denominaciones. Surge así, por ejemplo, un amplio número de organizaciones autocalificadas de “desarrollo integral”, aunque sus actividades

fundamentales pueden concentrarse o repartirse en capítulos no predeterminados en sus denominaciones u objetivos declarados, orientando su especialización de forma exclusiva o conjunta en los campos de la medicina, la salud, la infraestructura, los proyectos de ganadería, agricultura, artesanía, conservación del medio ambiente, etc. De cualquier modo, y como norma general, hay que rechazar la tendencia a asignar de modo unívoco las prácticas efectivas de dichas organizaciones a sus discursos de autorepresentación, y más aún cuando éstos son recogidos de un modo superficial.

El modo en que se canalizan los recursos de la Ayuda Internacional en Guatemala sigue las vías administrativas al uso, dentro del estado, es decir, el triple eje nacional-departamental-municipal, a través de sus respectivas instituciones, en ausencia de funcionamiento de los mencionados *Consejos de Desarrollo*. Otra vía, de reciente aplicación, se establece a través de una serie de fondos que pretenden conjugar aportaciones gubernamentales y no gubernamentales, estatales o extranjeras. Los llamados *Fondos Sociales* pretenden así dar un matiz “social”, “indígena”, accesible en suma de la aplicación de los fondos del Estado, si bien su papel canalizador es bastante reducido. Son los siguientes: FIS (Fondo de Inversión Social), FONAPAZ (Fondo Nacional para la Paz), FODIGUA (Fondo de Desarrollo Indígena de Guatemala) y FONAGRO (Fondo Nacional para la Agricultura). Una última vía de apoyo supone la atención, como ya apuntamos, de las ONGs y agencias donantes o prestatarias de modo directo a organizaciones locales, consideradas “contrapartes”.

En cuanto a la tipología, podemos realizar, siguiendo a Palenzuela (2000) un intento clasificatorio aproximativo que nos proporcione una idea de algunos tipos básicos de organizaciones de desarrollo que operan en Guatemala:

- a) Organizaciones *confesionales*: Aquellas que son promovidas por diversas instancias religiosas, católicas o evangélicas, y que junto a su labor evangelizadora incorporan una serie de proyectos de desarrollo, normalmente orientados a aspectos de mejora asistencial, y habitualmente desvinculadas de aspectos políticos o etnicistas. Suelen encontrarse de forma frecuente conectadas con otras instituciones u organizaciones extranjeras del mismo rango, de las que reciben los recursos financieros, aunque también es posible que lo obtengan de

otras fuentes, dentro de las múltiples vías por las que penetra la Ayuda Internacional.

b) Organizaciones *empresariales*: Orientadas a cubrir el desarrollo que afecta a individuos y colectivos que no se encuentran en posiciones de extrema precariedad económica. Su especialidad es el apoyo mediante cobertura crediticia a microempresarios, empresas familiares y otras iniciativas de rango medio-bajo, generalmente agrícolas o ganaderos. Suelen también proporcionar otra serie de servicios a sus miembros, tales como cursos de formación y asistencia técnica en sus proyectos. En términos generales, sus principios de acción se basan en el ideal del “empresario emprendedor”, potenciando valores como la responsabilidad y el esfuerzo individual, el sentido del riesgo y de la competencia como *motores* del desarrollo.

c) Organizaciones *profesionales*: A pesar de tener la forma jurídica de ONGs, se trata de grupos de especialistas o de técnicos encargados de prestar servicios de asesoría (legal, técnica, financiera, etc.) al resto de organizaciones. Sus objetivos suelen ser incardinarse en el ejercicio de una práctica profesional individualizada, y su proliferación se fundamenta en el hecho de que cubren las deficiencias de personal técnico local que padecen un buen número de organizaciones del entorno, realizando talleres de formación, capacitaciones, asesorías, intermediaciones y acompañamientos diversos.

d) Organizaciones *políticas y sindicales*: De escasa repercusión. Conectadas con intereses político-partidistas son víctimas del desprestigio social de los partidos y del escaso peso del movimiento sindical en Guatemala.

e) Organizaciones *universitarias*: Vinculadas a centros universitarios guatemaltecos privados, tienen un funcionamiento parecido al de las anteriores organizaciones profesionales, centrandó sus actividades en el asesoramiento y capacitación de líderes y técnicos locales, así como en la realización de estudios y asesorías.

f) Organizaciones *indígenas*: Son el grupo más numeroso y heterogéneo. Cubre una gran cantidad de ámbitos territoriales distintos (comunales, locales, regionales, estatales). A pesar de que suelen presentarse como organizaciones de *desarrollo integral*, existe una alta especialización: asistencia de proyectos de agua e infraestructura, salud, fortalecimiento de instancias organizativas comunales, realización de proyectos agrícolas, comerciales, etc. Pese a ello, podemos diferenciar dentro de estas organizaciones dos frentes de acción básicos, sin duda entrelazados: la mejora de las condiciones socioeconómicas a través de proyectos de desarrollo y la potenciación de los sistemas de organización y de participación social y política de la población maya, con atención al reforzamiento de su conciencia de etnicidad. Para ello cuentan como recursos, como anticipamos, con las fuentes de financiación que proporciona la Ayuda Internacional y los escasos aportes de las instancias gubernamentales, siendo escasos sus fondos propios.

Por último, conectadas con las entidades de poder local, y con instancias a escala estatal (generalmente ONGs), existe un amplio abanico de grupos locales, de difícil clasificación, formando un conjunto bastante heterogéneo. Muchos de estos grupos se encuentran organizados formando *asociaciones, comités, grupos de base*, etc. en los cuales tanto municipalidades como ONGs locales encuentran a sus órganos de representación de la población local, de comunidades u otros entornos locales, siendo también una pieza clave en el engranaje de las organizaciones de mayor tamaño con el tejido social. Por ejemplo, en las comunidades rurales mayas del altiplano, los *comités locales* poseen una amplia tradición histórica y suelen estar formados en torno a móviles diversos (religiosos, económicos, políticos, asistenciales, etc.). Los vinculados con proyectos de desarrollo local suelen denominarse *consejos locales de desarrollo* (o

“consejos de desarrollo”²¹⁷), los cuales, como veremos, adquieren un papel fundamental en la conformación organizativa de las organizaciones de desarrollo del altiplano.

En un foro de Coordinación de ONGs realizado en Guatemala en Julio de 1998²¹⁸ se comprobó que la mayoría de las organizaciones de desarrollo se concentran en el Occidente de Guatemala, siendo escasas las incursiones en la zona oriental del país. En cuanto a su estimación cuantitativa, al igual que ocurre que con el conjunto de organizaciones que integran el Movimiento Maya, las cifras disponibles tienen un carácter aproximativo. Nos remitimos a las cuantificaciones ya referidas, o algunas de rango parecido, tanto públicas como privadas, de parecida inexactitud.²¹⁹ Esto no quita que la práctica del desarrollo, en su vertiente formal o informal, sea un aspecto de clara visibilidad en las dinámicas de la mayor parte de las comunidades del altiplano, que es donde hemos centrado nuestra investigación. Oficinas, vehículos, personal, símbolos y carteles indicativos de los distintos proyectos en funcionamiento (con detalle del presupuesto con que están dotados y de las instituciones que los patrocinan) son algunos indicios que saltan a la vista en muchas comunidades. Pero, como es de suponer, tales evidencias no tienen por qué significar necesariamente que la vida de las comunidades esté afectada de un modo crucial por la presencia de esta “maquinaria del desarrollo” que usa también estos estandartes para sobredimensionar su presencia en espacios de exclusión.

²¹⁷ No deben confundirse con los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, vigentes entre 1984 y 1987, como un intento no fructificado de reconocer administrativamente la existencia de los “consejos de desarrollo”, organizándolos en una compleja estructura a lo largo del estado a escala estatal, regional, departamental y municipal, y con participación de una variedad de agentes tanto públicos como privados. Lo que se pretendía como un proyecto de “descentralización del desarrollo” (asociado, no obstante, a las políticas de control comunitario durante los momentos más cruentos de la contienda) fracasó ante dos recursos de inconstitucionalidad, que denunciaban la falta de control de estos consejos por parte de las municipalidades, aunque en su corto periodo de vigencia se establecieron en las comunidades más de 800 de estos consejos. En el contenido de los Acuerdos de Paz se expresan las intenciones de rescate de esta fórmula de participación directa de las instancias locales en su propio desarrollo, concretamente en el *Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria* y en el *Acuerdo sobre Fortalecimiento del Poder Civil y Papel del Ejército en una Sociedad Democrática*. Para un mayor desarrollo sobre este tema véase: Gálvez (1994:41-46).

²¹⁸ Foro de Coordinaciones de ONGs de Guatemala. Guatemala. Julio de 1998 (cit. Prensa Libre, 6/07/1998).

²¹⁹ El mencionado informe de Naciones Unidas (2000) registra en 1997 un total de 443 organizaciones, incluidas las de desarrollo y derechos humanos, pero advierte de un crecimiento reciente bastante acusado en los últimos años, que eleva este número hasta unas 700, cifra muy lejana de las más de 2.000 referidas con anterioridad (cf. cita 125).

Como ya anticipamos en anteriores apartados, nuestras unidades de observación se centran en dos organizaciones de desarrollo que, radicadas en el altiplano occidental e integradas en el Movimiento Maya, combinan intereses relativos a la revitalización étnica y a la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población indígena. A continuación vamos a centrarnos en los orígenes y primeras actividades realizadas por ambas organizaciones, con énfasis en el modo diferenciado en el que se desenvuelven dentro de un contexto económico, social, político e histórico del que hemos presentado sus rasgos generales.

2.3.- Los orígenes de dos organizaciones mayas de desarrollo. CDRO y COINDI: terror, asistencialismo y comunidad

2.3.1.- Primeras actividades: de las uniones intercomunitarias a la acción de los líderes “urbanos”

En los próximos apartados nos dedicaremos a presentar algunos de los rasgos generales del proceso que, partiendo de la comunidad, culmina en la construcción organizacional de CDRO o de COINDI, en un camino “de abajo hacia arriba”. Esto nos servirá en capítulos siguientes para constatar el grado de participación de las comunidades en ambas organizaciones cuando éstas ya están suficientemente consolidadas, así como el papel jugado por determinados líderes en dicha construcción organizativa.

En el relato histórico de estos orígenes sobresalen ya las primeras características de ambas organizaciones, que abordaremos en términos comparativos. Los efectos diferenciados del conflicto armado en Totonicapán y Sololá, el desigual acceso a los recursos internacionales de cada organización, el papel jugado en cada caso por las instancias organizativas comunitarias y por líderes concretos dentro de éstas serán algunos de los aspectos que guiarán este análisis comparativo.

2.3.1.1.- Organización comunitaria y comités de desarrollo. “El servir”

Aunque el reconocimiento legal²²⁰ de estas dos organizaciones se produce muy adentrada la década de los 80, ambas iniciaron sus actividades varios años antes, coincidiendo con la época más represiva del conflicto armado, durante los gobiernos de los generales Romeo Lucas García (1978-82) y Efraín Ríos Montt (1982-83). Así, los testimonios de los socios fundadores sitúan estas primeras actividades en 1981 para

²²⁰ La personalidad jurídica adoptada por ambas organizaciones es la de “asociación”, en lo que intervienen una serie de razones que desarrollaremos más adelante. Entre el acto administrativo del registro como tal asociación y la consiguiente aprobación de dicha personalidad jurídica median habitualmente uno o dos años. Así, CDRO se registra como asociación en 1984 y ve aprobado este registro por el estado en 1986, mientras que COINDI realiza su registro en este último año y no adquiere su personalidad jurídica hasta 1988.

CDRO y en 1983 para COINDI, cuando aún resonaban los ecos del terremoto de 1976, cuya devastación obligó a un Estado inoperante a tolerar la negociación directa de las instancias comunitarias con las redes de ayuda internacional. Las acciones iniciales de ambas organizaciones no están vinculadas a la resolución de los efectos directos del seísmo, que no fueron significativos en el territorio en que operaban, pero sí se ven afectadas por dicha penetración de la ayuda internacional en territorio guatemalteco, que ya se mostraba con bastante intensidad en los territorios más castigados por el conflicto armado, como en la zona norte de El Quiché, en el triángulo Ixil.

El rastreo de estas primeras actividades nos lleva a orientar nuestra mirada hacia las comunidades en las que se estaba gestando el embrión de ambas organizaciones, y dentro de éstas, hacia unas instancias que adquieren una importancia esencial en este momento: los referidos “*comités comunales*”. Estos estaban integrados por miembros de las comunidades que se reunían para intentar solucionar algunas necesidades básicas de sus pobladores, ante la pasividad del estado, tales como la obtención y canalización de agua, la construcción de caminos, la realización de obras de saneamiento y drenaje, el acceso a la electricidad y, en menor medida, la dotación de servicios de salud y educación. De este modo, y dado que se dirigían a tratar de cubrir o “mejorar” éstos y otros aspectos de su comunidad, estos comités también se denominaron “*Comités Pro-mejoramiento*”. Los más frecuentes eran en estos años los “*Comités de Agua Potable*”, los cuales no se disolvían una vez finalizada la obra a que referían (la construcción de fuentes y canalizaciones) sino que continuaban, transformándose en “*Comités de Mantenimiento*”, ocupados de gestionar el abastecimiento de las aguas, así como la revisión y el mantenimiento de las infraestructuras construidas. La financiación para dichas obras provenía de las donaciones (habitualmente a fondo perdido) de agencias, ONGs y de otras instituciones donantes de diverso orden, mientras los habitantes de la comunidad contribuían con la aportación de su mano de obra y de materiales diversos. Las tareas de estos comités se centraban, por tanto, en la búsqueda de recursos y de financiación, así como en el esfuerzo movilizador y organizador que ello implicaba en la propia comunidad.

Todos estos “comités de desarrollo” mantenían estrechas relaciones con otras instancias que ya existían en el entorno comunitario (pues a menudo sus miembros formaban parte

de alguna de ellas), tales como los *Consejos de Ancianos* o *Consejos de Principales (Aj Pop)*, las alcaldías auxiliares²²¹ o, en menor medida, las *cofradías* o sistemas de cargos cívico-religiosos (Cancián, 1990), en declive tras los años sesenta.²²² El potencial movilizador de estos comités estaba también asociado a las estrechas relaciones que mantenían con las instancias religiosas, con fuerte presencia en la comunidad (tanto católicas como evangélicas), y que a menudo eran el nexo de unión no sólo para la movilización de los habitantes de la comunidad, sino también para la obtención de los fondos.

Sería erróneo apreciar que este potencial movilizador, que empleaba recursos externos (financieros, básicamente) y de la propia comunidad (no sólo mano de obra y materiales, sino también redes organizativas preexistentes, conocimiento del terreno, etc.) era sólo el resultado de la iniciativa individual de una serie de líderes aventajados que supieron poner en contacto ambos recursos con éxito, “llevando” el proyecto a la comunidad. En este sentido, la actitud “desarrolladora” de algunos de estos líderes podía provenir, en

²²¹ M. Macleod describe esta figura del siguiente modo: “*El alcalde auxiliar es una figura de autoridad muy respetado por la comunidad, y es un gran honor recibir este nombramiento, aunque no siempre la persona escogida quiere asumir el cargo, porque es ad honorem y requiere de tiempo y sacrificio personal. Su trabajo consiste en llevar los registros (de nacimientos, matrimonios, muertes, etc.), coordinar el trabajo comunitario para arreglar los caminos, ayudar a la resolución de conflictos y otros quehaceres en beneficio de la comunidad; además, es el enlace entre la aldea y la alcaldía municipal*” (1997:36). En bastantes ocasiones, los alcaldes auxiliares pueden ser figuras muy criticadas por sus estrechas conexiones con la alcaldía municipal (normalmente se les designa desde ésta instancia administrativa, desapareciendo la costumbre de ser elegidos por los *ancianos* o *principales* de la comunidad), quedando a menudo su función restringida a aspectos accesorios.

²²² Este liderazgo establecido por los *Principales* en las comunidades se establece, en apariencia, por la edad como criterio exclusivo, pero en realidad existen otras razones más contundentes, como las que refieren a la acumulación de servicios prestados a la comunidad, por lo que se configuran, como tendremos ocasión de desarrollar, como *liderazgos de servicio comunal*. De este modo, estos *principales* asumirían, en principio, el rol de figuras de prestigio, siendo consultadas por los habitantes de la comunidad por su experiencia ante problemas que los afectan. Además de los *principales* otras “autoridades tradicionales” son los sacerdotes mayas (o *Aj Q’ij*), las comadronas y los *Chuch Ajaw* (dos personas, hombre y mujer, que ejercen de *pareja modelo* en la comunidad, dan consejos y resuelven conflictos, fundamentalmente de índole familiar). En las comunidades de Totonicapán y Sololá donde hemos desarrollado nuestra investigación estas últimas figuras están en claro declive, observándose, a rasgos generales, un predominio de liderazgos de tipo religioso (sacerdotes católicos y protestantes), de los referidos liderazgos de *servicio comunal* y, en menor medida, los fundamentados en el nivel de conocimientos académicos o en la capacidad de conexión con los recursos externos. Como cabe suponer, son estos unos rasgos muy generalizadores, cuyo estudio en profundidad debería tener en cuenta las relaciones de sexo-género (al limitarse, por ejemplo, el ejercicio de las posiciones de liderazgo femenino a ámbitos cercanos a los familiares, como el caso de las comadronas), así como las de carácter socioprofesional (a través, por ejemplo, de la incorporación de la experiencia de *trabajo comunal* en la composición de los *liderazgos de servicio*).

parte, de una cierta vocación evangelizadora²²³), o de haber recibido cursos de capacitación sobre ejecución de proyectos de desarrollo en la escuela o en la facultad.²²⁴ Pero no es menos cierto que este potencial movilizador conecta también con otras formas de liderazgo y de representación existentes en la comunidad, cargadas de otra serie de valores, que pueden o no coincidir con los perfiles *evangelizador* o *técnico-desarrollista*. El testimonio de uno de los referidos socios fundadores que combina en estos primeros momentos sus tareas evangelizadoras con su participación en un comité de desarrollo, ilustra este proceso, refiriéndose a la construcción de los referidos *liderazgos de servicio*:

*“A mí me nombraron como tesorero de un comité que se llama comité pro mejoramiento de agua potable. Allí fue mi primer, como quien dice... conocer ya la participación entre los hombres grandes. Ya entra uno a participar, y ya los señores le cambian la palabra a uno. Por ejemplo, cuando uno no ha servido le dicen a uno ‘vos’, es decir ‘alá’ en kiché. Cuando uno comienza a estar con ellos, a servir, ‘taat’, le dicen a uno, ‘señor’, ya lo van tomando a uno en cuenta. Pero no ganaba yo, íbamos a faena, íbamos al trabajo, a reuniones de noche... no, no ganaba yo. Los hombres grandes dicen: ‘eso es servir a la comunidad’...”*²²⁵

Así, en las comunidades del altiplano, la costumbre de “servir” a la comunidad es una práctica habitual, consistente en realizar una serie de servicios y de trabajos sin contraprestación monetaria alguna (Carmack, 1979). Como es de suponer, algunas de esas otras “contraprestaciones” aplicadas a estos servicios y trabajos están asociadas a la construcción del carisma en el entorno comunitario.²²⁶ Así la costumbre de “servir a la comunidad” que tienen, por ejemplo, los *ajpop* o “principales” de los consejos comunales refiere a una posición adquirida que puede ser análoga a la que se atribuye a los distintos cargos de un *comité* (normalmente compuesto de presidente, tesorero, secretario y dos vocales). El anterior testimonio de este líder de la comunidad de

²²³ Es el caso, por ejemplo, de Hilario García, líder de la comunidad de Nimasac y uno de los pocos socios fundadores de CDRO que se mantienen ligados de forma activa a su organización. Como uno de nuestros informantes privilegiados, nos serviremos de sus testimonios para ilustrar alguno de los hechos fundamentales de este proceso inicial de conformación organizativa.

²²⁴ Es el caso de Víctor Saloj, de origen maya-kaqchiquel, uno de los fundadores de COINDI.

²²⁵ Entrevista con Hilario García, op. cit. “Cambiar la palabra” debe entenderse como “tratar de modo diferente” o “calificar de modo distinto”. Por otro lado, la palabra “grande”, cuando es usada para personas, suele tener el significado de “mayor” o “de edad avanzada”. Evidentemente, el entrevistado identifica “ganar” con “obtener un salario” o “ganar dinero”.

²²⁶ Nos referimos al carisma en el sentido que lo utiliza Scott (1990): como una *forma de reconocimiento* del grupo al individuo, y no como un conjunto de cualidades personales que dicho individuo *posee*, como puede ser el color de los ojos o de la piel.

Nimasac refiere a esta nueva posición relativa a su nuevo cargo, de manera que el líder entra en un nuevo nivel, donde es denominado de otra manera

El desarrollo de estos servicios para la comunidad interviene de este modo en la acumulación de carisma, pero no se trata de una tarea exclusiva de los líderes, sino que se extiende a otros muchos miembros de la comunidad, en forma de un deber irrenunciable. En este sentido, “el servir” surge como una carga herencial que se transmite de padres a hijos y de la que se excluye a las mujeres:

*“Eso decían los abuelitos. Por ejemplo, en los consejos dicen, cuando uno no sirve ahí, ja, se ríen de uno: ‘¿cómo no vas a servir?, ¿acaso sos mujer, para no servir?, si sos hombre hay que servir a tu comunidad y a tu patria. Si sos hombre. Eso es servir. Si nosotros hemos servido ¿cómo ustedes no?’, entonces uno trae eso como que... de generación, en generación”*²²⁷

“El servir” lleva incorporado una serie de valores relativos al género, que se complementan con otros, como los que apuntan a la posición de los individuos dentro del Estado, y a las obligaciones que éste impone. En este caso, queda por definir en qué medida se trata realmente de una más de las manifestaciones de la dominación por consenso, a través del uso de representaciones compartidas por dominadores (estado) y dominado (indígena maya-k’iche’), como la que refiere en este caso a la ubicación del individuo dentro de “la patria”. De cualquier modo, la carga de valor asignada a estas tareas de servicio es una prueba de la importancia que aún se les concede dentro de la comunidad, aunque está afectada por una serie de elementos que explican su cambio, transformación o desaparición. Entre estos elementos se encuentra, como veremos, la poderosa influencia del conflicto armado en la desarticulación de estos “cargos comunales”.

En todo caso, “el servir”, aparte de incorporarse a una estrategia de gestión colectiva de los bienes comunales, se asocia a otros valores y lógicas presentes en las comunidades maya-k’iche’s, compartidos con sus pobladores. Los cargos de representación dentro de comités, consejos, alcaldías y otras instituciones en los que el carisma (y las tareas o servicios que conllevan) se concentran en un mayor grado, son habitualmente elegidos en reunión del consejo comunal, centrándose las preferencias, como decimos, en

varones, de edad media y preferentemente con familia a su cargo, según hemos podido comprobar en las reuniones de consejos comunales a las que hemos asistido y en las que se han producido nombramientos de cargos para las distintas comisiones o comités.²²⁸ Como veremos en un próximo apartado, estos modos de nombramiento se conservan en la actualidad en CDRO y en COINDI, donde también existen cargos exentos de remuneración en los que el carisma es una de las “monedas de pago”.²²⁹

2.3.1.2.- El salto al ámbito intercomunitario: “líderes carismáticos” y “líderes urbanos”

La cristalización organizativa, concretada en el tránsito del ámbito comunal al supracomunal tiene su reflejo en el caso de CDRO en el desbordamiento de las acciones de los comités de desarrollo por encima del espacio de la comunidad. En esta caso, la gestión común de proyectos que afectan a varias comunidades por algunos líderes de éstas que unen y coordinan sus esfuerzos propicia la aparición de una serie de vínculos intercomunitarios. Estos vínculos se traducen en principio en una serie de pactos eventuales entre comunidades limítrofes, orientados a repartir los esfuerzos en la búsqueda de apoyo financiero para la obtención de servicios básicos que están siendo compartidos por las distintas comunidades, tales como las canalizaciones de agua o el tendido eléctrico que abastecen a más de una comunidad, las carreteras que las comunican, etc.

De esta manera, la referida práctica habitual del líder de “servir” a su propia comunidad, sin perder sin sentido, supera los límites de esta, al surgir una necesidad que hay que afrontar de forma compartida con otras comunidades, en un espacio más amplio:

²²⁷ Entrevista con Hilario García, op. cit..

²²⁸ Se trata de una serie de reuniones realizadas durante los años 1997 y 1998, entre otras en las siguientes comunidades del altiplano: Nimasac, Tenerías, Chuanoj, Xolsacmaljá, Xelsacmaljá, Vásquez, El Tablón, Santa Catarina Ixtahuacán, Santa María Visitación, Parracaná, Pixabaj, San Jorge La Laguna, Chuitaq’aj y Pataq’aj.

²²⁹ Como se puede deducir, este carisma es también un recurso de futuro, de manera que, por ejemplo, algunos ex-miembros de consejos comunales o de comités conservan cierto poder de decisión en las reuniones del consejo, con base en la experiencia que se le reconoce en la comunidad.

*“ Esa fue mi primera... experiencia de cómo servir a dos comunidades, tanto la de Pasajoc y la mía. ¿y por qué Pasajoc?, porque de ahí venía la fuente de agua que nosotros bebíamos y ahora todavía un poco bebemos, viene de la comunidad de Pasajoc y llega a Nimasac ”*²³⁰

El carisma de estos líderes comunales se reforzaba al procurar los recursos externos en coordinación con otros líderes de otras comunidades, ya que suponía una consolidación de su posición de liderazgo, que ahora se establecía dentro y fuera de la propia comunidad. Cuando estos líderes se conviertan más adelante en los socios fundadores de CDRO y de COINDI, este carisma reforzado será uno más de los elementos que darán cohesión organizativa a ambas instancias. Como refiere uno de los socios fundadores de CDRO, de la comunidad de Xolsacmaljá:

*“En Nimasac, si no me equivoco, hay cuatro fundadores. Y en Xolsacmaljá, por donde yo vengo, tenemos más socios fundadores. En estas comunidades... como que nosotros teníamos la obligación de... trabajar, no con preferencia, sino porque ahí nos juntábamos todos y salían los proyectos... Ahí surgimos, ahí trabajamos mucho para sacar adelante la organización ”*²³¹

Pero en el salto del nivel comunitario al intercomunitario intervienen también otra serie de elementos, como las relaciones previas a estos pactos entre las distintas comunidades. Así, dichos pactos se podían hacer más dificultosos entre comunidades que mantenían litigios fronterizos, o entre aquellas consideradas más extrañas, por encontrarse a cierta distancia, del mismo modo que podían realizarse de un modo más fluido entre las que ya estaban habituadas a reuniones intercomunales para la gestión y discusión de asuntos diversos, siendo éste último el caso de las comunidades Nimasac y Xolsacmaljá, en CDRO. Otro aspecto de gran influencia fue la mencionada llegada a las comunidades, tras el terremoto de 1976, de numerosas instituciones donantes, a las cuales también interesaba esa agrupación entre comunidades para facilitar la gestión y el control de sus ayudas.

De este modo, los mencionados vínculos intercomunitarios comienzan a servir a las comunidades como instrumentos para la negociación conjunta con las instituciones donantes, de manera que las acciones conjuntas rápidamente superan la esfera de un

²³⁰ Entrevista con Hilario García Toc, op. cit.

²³¹ Entrevista con Gregorio Tzoc, agosto de 1998.

estricto entendimiento ocasional entre comunidades para la realización de proyectos de infraestructura básica compartida. Comienzan a producirse, por ejemplo, uniones entre dos o más comunidades que realizan “intercambio de proyectos” entre ellas, buscando una mejor selección de las fuentes de financiación para los proyectos que más interesaban en cada comunidad. Así se desprende de los testimonios de uno de los mencionados líderes, el cual, aún siendo líder católico (catequista de *Acción Católica*), consigue una ayuda para su comunidad (Nimasac) de una institución evangélica. Poco después “comparte el proyecto” (es decir, los recursos recibidos a través de este) con la comunidad de Xolsacmajá, con el fin de que esta perciba también los beneficios de un proyecto de salud.

*“Dentro de eso mismo apareció un programa, después del terremoto, que se llama Visión Mundial. Era una ayuda que le daba alimentación a los niños, era una ayuda evangélica, pero nosotros la recibimos. Entonces llegaron gentes conmigo, de otras comunidades, principalmente de Xolsacmajá. ‘¿Por qué no nos ayudás?’ decían, ‘que nosotros tenemos un proyecto también en Xolsacmajá, un proyecto pro-salud, y ustedes nos dan un su proyecto de niños’. Fue entonces donde yo me comuniqué con los comités. Entonces yo compartí, pedí más a la institución de Visión Mundial, pedí más apoyo para que atendieran a Xolsacmajá”*²³²

La unión se establecía, de este modo, entre líderes que integraban grupos orientados a cubrir ciertas necesidades de la comunidad (los mencionados “comités de desarrollo”) y que hacían su trabajo de forma paralela o solapada con otros grupos locales, como los comités religiosos o las autoridades comunitarias (alcaldía auxiliar). En el caso de CDRO, la relación estrecha entre comités de desarrollo de Nimasac y Xolsacmaljá (que actualmente son consideradas las comunidades “fundacionales”) se extiende a Vásquez, y más tarde a otras comunidades de la zona, como Chuanoj, Chiyax y Poxlajuj.²³³ Para el caso de COINDI, estas comunidades “fundacionales” son las de San Jorge La Laguna, Xajaxac, Pixabaj y Chaquijyá.

²³² Entrevista con Hilario García, op. cit.

²³³ Hay que tener en cuenta que, pese a la relativa consistencia de estas primeras uniones (reforzada por los elementos antes reseñados), eran frecuentes los intentos organizativos fallidos, como el de la asociación de comités *Alam* (fuerza, en k'iche'), proyecto de unión intercomunitaria en Totonicapán que apenas duró unos meses.

Por último, la participación en estas organizaciones intercomunales de líderes indígenas de procedencia urbana (de la cabecera departamental de Sololá, Totonicapán o Quetzaltenango), con formación universitaria y más conectados con el lenguaje y los recursos administrativos, contribuye a dar forma de organización legalizada a lo que surgió como un acuerdo espontáneo entre comunidades. Esto supondrá, como veremos, un reparto tanto de las tareas de representación de ambas organizaciones como del riesgo que éstas conllevan en momentos de conflicto. Pero en esta primera fase de emergencia organizativa resaltamos el papel de estos “líderes urbanos” como mediadores (procuradores de recursos externos e interlocutores con instancias burocráticas) entre la incipiente organización comunitaria y otras esferas estatales o supraestatales.

Es la cercanía y accesibilidad que estos líderes tienen con respecto a los recursos del Estado, del que conocen su “lenguaje”, lo que en principio les confiere este importante papel mediático. Conocer este lenguaje significa no sólo hablar bien el “castellano”, sino tener además cierta formación académica y saberse mover por los entresijos de la administración, pudiendo llevar los “papeles” de la organización, presentar proyectos y captar recursos de organizaciones diversas, nacionales o extranjeras. Tales son los casos de Benjamín Son en CDRO o de Víctor Saloj en COINDI. A destacar también en estos primeros momentos el papel que estos “líderes urbanos” cumplirán a la hora de empezar a conectar estas incipientes organizaciones con otras del Movimiento Maya, como es la coordinadora MENMAGUA en el caso de COINDI y COPMAGUA en el caso de CDRO, si bien en este último caso la relación se concreta en vínculos ocasionales. Por otro lado, ambas organizaciones se preocupan desde el principio de acometer un plan de formación de líderes procedentes de las comunidades (con mayor ímpetu en CDRO que en COINDI), lo cual contribuirá a que éstos, una vez formados, formen parte del personal técnico de la organización y retomem el rumbo de los contactos administrativos con otras instancias de las que se pueden obtener recursos.

Las uniones intercomunitarias, progresivamente consolidadas e institucionalizadas, se irán incorporando de forma paulatina al proceso de cristalización organizativa de CDRO y de COINDI. Esta cristalización estará afectada por un conjunto de factores cambiantes y sufrirá una serie de altibajos, configurándose en estos primeros momentos una

conformación organizativa en la que ya existen ámbitos de especialización en función de las actividades realizadas, agrupadas bajo la forma de “programas”, estableciéndose en primer lugar los Programas de Infraestructura y Educación, y poco más tarde los de Agricultura, Artesanía, y Salud. Lo que permanece invariable, desde estos primeros proyectos, es la vinculación a los sectores sociales más desfavorecidos por su condición económica: pequeños agricultores, comerciantes, artesanos, tejedores, etc. de ambos sexos y una dedicación exclusiva a la población indígena, que en las comunidades atendidas en Totonicapán o en Sololá alcanza porcentajes cercanos al 100%.

2.3.2.- Las labores de promoción en la comunidad. Asistencialismo y fortalecimiento organizativo comunal

Por tratarse de un movimiento promovido en sus orígenes fundamentalmente desde las comunidades (siempre con la intervención de los mencionados “líderes urbanos”), parecería lógico pensar que en estos comienzos no se hacía necesario un excesivo esfuerzo de promoción de estas organizaciones hacia sus nuevos beneficiarios, ya que la organización crecería desde sus “bases comunitarias” y por lo tanto, bastaría con la acción promocional de líderes suficientemente reconocidos al interior de sus comunidades. Sin embargo, con esto sólo se garantizaba la expansión dentro de estas primeras comunidades “fundacionales”, pero no así en las que se iban sumando posteriormente, algunas bastante alejadas de aquéllas. Esto obligó a desarrollar acciones de divulgación en las comunidades de la zona durante los primeros años de actividad. Como veremos a continuación, estas acciones más que sustituir, completaban y reforzaban el proceso de dinamización organizativa comunitaria e intercomunitaria y la promoción de los líderes carismáticos de las comunidades.

En este sentido, y con respecto a dichas labores de divulgación, hay que tener en cuenta que una de las formas de promoción más habitual en las comunidades, y en cierto modo más efectiva por su inmediatez, era precisamente aquella con la que la comunidad estaba más familiarizada dado su uso recurrente, por ejemplo, por líderes políticos durante las campañas electorales. Esta consistía en prometer y realizar en la comunidad un “desarrollo” evidente, rápido y visible, basado en obras de infraestructura básica u

otras ayudas transitorias de carácter asistencial, para lograr a cambio el voto perseguido.²³⁴ Se trata de una práctica no exclusiva de políticos, sino que podía ampliarse a otros agentes que llegan a la comunidad, incluidas muchas organizaciones de desarrollo urgente y parcializado. En este caso, además, fue una práctica recurrida por estas organizaciones incipientes, CDRO y COINDI. Esto se hacía, desde las organizaciones recién creadas, conectando con los recursos organizativos de las comunidades (los referidos *comités de desarrollo*) e implantando estos proyectos de desarrollo asistencial. Rápidamente, esto tuvo reflejo en la propia configuración organizativa, de modo que uno de los primeros programas creados en estas organizaciones, como apuntamos, fueron los relacionados con dichos proyectos. En la relectura histórica que los socios fundadores hacen de este proceso suele destacarse el impulso que nace de los comités de la comunidad para ir “creando organización de abajo a arriba”, lo cual, siendo cierto, debe completarse con la atención concedida a unos proyectos de los que no se ignoraba su *efecto reclamo*:

*“Los grupos que predominaban en las comunidades eran los Comités Pro Mejoramiento o Comités Pro Construcción, y estos fueron los que más presionaron para que fueran las obras de infraestructura las que se atendieran en primer lugar. En consecuencia estas obras se consideran actualmente como medios oportunos para consolidar una organización nueva”*²³⁵

Por tanto, desde los inicios de CDRO y COINDI esta técnica de “captación de fidelidades” fue utilizada como reclamo para conseguir nuevos socios. Pero en este caso, como puede suponerse, tal acción tenía una serie de peculiaridades. En primer lugar se trataba de una práctica complementaria, y más que sustituir a otras acciones o convertirse en simple moneda de cambio, era un anticipo para el resto de actividades

²³⁴ Estas acciones de desarrollo puntual siguen siendo realizadas habitualmente por los distintos partidos políticos o gobiernos para lograr votos en las sucesivas campañas electorales, llenando las comunidades de banderas, siglas, carteles y promesas de los distintos partidos, abundando las compras de votos más o menos directas, normalmente mediante la realización de urgentes obras de infraestructura. El habitual alejamiento de los políticos de los entornos rurales de las comunidades lleva a sus pobladores a concebir estos acercamientos precipitados y evidentemente interesados como “los únicos posibles” y en los que se puede lograr, al menos, un resultado previsible. En suma, son momentos en los que, por una vez, “la política trae algo”, con lo cual estas acciones terminan consiguiendo su objetivo: se construye un camino o se taladra un pozo y los votos se terminan extrayendo de la comunidad. La lógica que envuelve a estas relaciones se centra en que la construcción de un camino o la perforación de un pozo debe ser “pagada” con el precio de los votos al candidato que financió las obras. Así, el hecho de que no se sepa nada nuevo del político ni de sus promesas hasta cuatro años más tarde es, para la comunidad, algo tan habitual como el paisaje que las envuelve.

²³⁵ Son Turnil, 1995: 36.

continuadas que dichas organizaciones realizarían a medio y largo plazo en la comunidad, actividades que irían ampliándose y diversificándose. Así, la construcción de un edificio para uso comunal u otras obras de infraestructura básica (abastecimiento de agua, drenaje o electricidad) fueron realizadas con la ayuda financiera de CDRO y COINDI, pero en este caso no se trataba de una acción aislada y puntual, sino que era el primero de una sucesión de proyectos que, además, y como veremos, implicaban de modo creciente la participación en las decisiones por parte de los miembros de la comunidad.

La peculiaridad de este modelo se sitúa en que ahora el pago de la comunidad se encontraba en un cierto compromiso de participación en la propia organización. De tal manera que, al igual que el voto suele ser el “pago” de la comunidad a un partido o líder político por la construcción de un camino o de una fuente, la pertenencia y participación en los distintos comités de desarrollo era ahora la contraprestación de los socios de las comunidades a CDRO o a COINDI para disfrutar de los beneficios de dicha relación. Pero mientras que en el caso de la política partidista se consideraba cancelado el trato con el voto concedido, en este caso la participación se hacía continuada con el paso de los años y la implicación de la comunidad con la organización y viceversa se mantendrían, en la mayoría de los casos, hasta la actualidad.²³⁶

Los proyectos de infraestructura se complementaban con acciones de carácter asistencialista, de bajo coste y ejecutadas a corto plazo, dirigidas a mantener la presencia continuada de los nuevos beneficiarios. El hecho de que estas primeras acciones no se tratasen de verdaderos “proyectos” (entendidos de un modo “integral” y “sostenido”), sino de proyectos-puente, (o de “entretenimiento” como se denominan en el siguiente testimonio) no contrarrestaba su fuerte componente promocional:

“La idea era gestionar fondos y conseguir algo para... poder organizar. Se gestionó la leche, se gestionaron medicinas, colgates, jabones... o sea, algo para entretener a la gente. También se gestionaron semillas de hortalizas, para darles a la gente... como entretenimiento. Entonces ya la gente se estaba acercando, se estaban acercando algunos comités, algunos líderes ... y ya ahí se plantea entonces la alternativa de que tienen que incorporarse los dirigentes

²³⁶ Evidentemente, como cabe suponer, la conciencia de estar realizando este pago era mayor en aquellas comunidades que no formaron parte del núcleo de las primeras *comunidades fundadoras*.

*comunitarios. Pero no solamente unos dos o tres, sino que representen a la comunidad”*²³⁷

En todo caso, hay que señalar que la eficiencia que demostraron los representantes de CDRO desde un principio en la obtención de recursos financieros para estos primeros proyectos superó a la de COINDI. Esto contribuyó a que la organización de Totonicapán pudiera acometer una serie de proyectos de infraestructura construyendo edificios en las comunidades, lo cual disparó el efecto reclamo de aquellos “proyectos de entretenimiento”. Además, la utilización posterior de estas instalaciones supo “abrirse a la comunidad”, afectando tanto a beneficiarios de CDRO dentro de ésta como al resto de sus habitantes, y siendo gestionadas en todo momento por estos de forma asamblearia.²³⁸ Así, en los años siguientes a su construcción, se evidenciaron las utilidades de estos edificios o *Pixab'alja'* (expresión k'iche' de la “casa del consejo”) en las distintas comunidades en las que fueron construidos, sobrepasando ampliamente su valor como instrumento de promoción organizativa. En la actualidad, las *Pixab'alja'* son espacios multiuso en los que se realizan un gran número de actividades que afectan a la comunidad (reuniones de los distintos grupos y consejos, celebración de asambleas, formación de niños y adultos, celebraciones, etc.) no siempre estrictamente vinculadas a las actividades de CDRO.

Dentro de las acciones que se fueron realizando por ambas organizaciones enmarcadas en una estrategia de desarrollo continuado y que, por tanto, contribuyeron a su consolidación, ocupaba un lugar especial las labores de fortalecimiento del tejido organizativo comunal, nuevamente en un movimiento de “abajo a arriba” (de las bases comunales a la organización). De este modo, la organización de grupos de personas de la comunidad (los llamados *grupos de base*, reunidos y agrupados en *consejos comunales*) fue alentada desde el principio. Se trataba de fortalecer los grupos ya existentes o de crearlos si no existían, ya que desde el principio era prerequisite la

²³⁷ Entrevista de campo, marzo de 1998.

²³⁸ Pese al retraso en estas acciones y al menor potencial financiero de la organización de Sololá, pudimos evidenciar que la construcción en la cabecera departamental de un gran centro de capacitación como el *Centro Ixel* ejercía algunas de estas funciones de promoción, que también se unieron a su uso abierto y continuado desde sus primeros momentos. De hecho, el acierto en la construcción de este centro (usado, además, por un conjunto de comunidades de la zona) sirvió de ejemplo para CDRO, que años más tarde construiría, como veremos, su Centro de Capacitación Regional.

existencia de tales grupos (y aún lo es en la actualidad) para el inicio de cualquier actividad. Al igual que los comités de desarrollo, estos grupos se encargaban de gestionar la llegada del proyecto y de facilitar otros aportes como la mano de obra de la propia comunidad para su implementación y mantenimiento, coordinando entre sí sus acciones en el seno del referido *consejo comunal*. La certeza de que esos grupos eran los verdaderos “cimientos” de ambas organizaciones (pues de ahí habían surgido estas y no sólo de los edificios construidos) llevaba desde un primer momento a cuidar con esmero este proceso de fortalecimiento del tejido organizativo de las comunidades.

Al rápido crecimiento de estos grupos contribuían las mencionadas labores de promoción asistencial, pero fue determinante, como venimos diciendo, la continuidad en los apoyos de CDRO y COINDI hacia otros proyectos, así como la realización de sucesivas actividades en las cuales los beneficiarios veían comprometida su participación a lo largo del tiempo de un modo regular y de variadas maneras: asistiendo a reuniones de sus grupos o consejos, en actividades formativas sobre temas diversos recibidas de la organización (las llamadas “capacitaciones”), en la elaboración de diagnósticos realizados desde la comunidad (los “autodiagnósticos”) o participando directamente (mediante los sistemas de elección y representación creados al efecto, que detallaremos posteriormente) en las mismas instancias decisoras de la organización. Es decir, todas estas actividades, de modo interrelacionado, fortalecían la identificación de los socios y el apoyo de la comunidad hacia la organización y contribuían al rápido crecimiento de ésta en cuanto a número de socios y de actividades, lo cual además redundaba en un fortalecimiento de los sistemas organizativos al interior de las comunidades. La eficiencia de este proceso era rápidamente percibida desde las agencias de desarrollo internacionales, lo cual favorecía cierta continuidad en la inyección continua de recursos financieros desde el exterior. De manera que los proyectos más visibles (junto a la construcción de los *Pixab'alja'*, CDRO y COINDI construyen rápidamente un gran edificio para sus oficinas en sus cabeceras departamentales) no sólo garantizan la confianza de los socios, habituados a desconfiar de las organizaciones de desarrollo y otros agentes de presencia esporádica y/o temporal, sino también a las agencias donantes, que veían a través de los ojos de sus apresurados diagnósticos en esas obras (y en otros proyectos y acciones de “palpable desarrollo”) signos de evidente crecimiento y solidez.

Por tanto, este sistema, si algo tuvo de engaño, éste fue transitorio, y destinado a conseguir el difícil objetivo de convertirse en sólidas organizaciones (y por tanto, en parte, con una existencia que es fin en sí misma) y poder funcionar como intermediarios entre los fondos de la cooperación internacional (y sus lógicas asociadas) y las necesidades de los socios de las comunidades (en las que otras lógicas tenían cabida, como puede suponerse). A encontrar los puntos de contacto entre ambas instancias se afanaban desde un primer momento los representantes de estas dos organizaciones, a lo que había que sumar el mantenimiento en la coherencia de sus principios cuando el crecimiento organizacional suponía conjugar visiones e intereses de diferentes individuos y colectivos. El afán por procurarse una homogeneidad en estos intereses fue uno de los objetivos fundamentales a conseguir para subsistir como organizaciones. El centro de poder tenía que ubicarse en las comunidades y para eso tenía que activarse un nada fácil proceso de formación y de fortalecimiento de las instancias organizativas de la comunidad que, partiendo de esta, construían a CDRO y a COINDI.

El siguiente relato de un líder de la comunidad de Chuanoj ilustra y resume este proceso. Nótese la importancia de los autodiagnósticos como “requisito” impuesto por CDRO. En realidad estos autodiagnósticos tenían dos utilidades básicas: formar a líderes locales en la redacción de proyectos (un recurso que se mostraba muy valioso, sobre todo en futuros contactos de los grupos de la comunidad con otras organizaciones), y crear un espacio de discusión dentro de la comunidad (entre los distintos grupos y comités) para aclarar la prelación de necesidades que tenían que cubrirse con los proyectos de desarrollo que se atendían desde CDRO, de manera que la organización se mantenía al margen de este proceso (y de los conflictos que generaba) para no influir en decisiones que podían ser muy delicadas, porque las carencias eran incontables:

“La comunidad de Chuanoj ha venido encontrándose con varios problemas, por ejemplo tenemos el del agua potable, que no llegaba a la comunidad, la falta de un cementerio, tanques de lavaderos, viviendas... Entonces, todas las personas que estaban conscientes de esta clase de problemas se unieron, los comités formados se unieron a través de la motivación de CDRO, que entonces se estaba creando. A partir del año 1987 es cuando se empezó ya la creación del consejo comunal con diferentes comités de los diferentes parajes que había. Se empezó a

realizar varios requisitos que la comunidad tenía que llenarlos para poder ser asociado de CDRO. Se hicieron por ejemplo, unos censos, diagnósticos y todo eso. Entonces... después de eso pues se obtuvo ya la ayuda y se presentaron proyectos. La primera ayuda que tuvimos de CDRO fue la del agua potable. (...) Y después obtuvimos ya lo que es la capilla del cementerio, después de eso algunos tanques de lavaderos, entechados, mejoramientos, muros, etcétera. Entonces todo esto ha venido ayudando para que el consejo... venga consolidándose cada vez más” ²³⁹

Los beneficiarios veían incentivada su participación por la llegada de un desarrollo rápido y visible (dado por el pronto pago de la obra ocasional) pero se consolidaba con la constatación de acciones de desarrollo continuadas durante años y, sobre todo, por la accesibilidad a la participación directa en las acciones y decisiones sobre el desarrollo que se hacía en la comunidad, lo que contribuía a estrechar los vínculos organización-comunidad.

Siempre con la certeza de una distancia inicial entre organización y beneficiarios de la comunidad que debería ser recortada cuanto antes, desde CDRO se alentó la formación o el fortalecimiento de estos comités para proyectos “asistenciales”²⁴⁰ (como los mencionados “comités pro mejoramiento”). Esto precedió a la organización de grupos y comités en torno a otro tipo de proyectos (los considerados “productivos”, enfocados a un plazo más largo) que se unieron a los asistenciales y crearon una asociación de comités dentro de la comunidad, denominada “consejo comunal de desarrollo” o simplemente “consejo comunal”. La participación de los líderes comunales en este proceso de conformación organizativa (desde la creación de los vínculos

²³⁹ Entrevista con integrante del consejo comunal de la comunidad de Chuanoj, noviembre de 1998. Esta comunidad es actualmente una de las más activas dentro de CDRO. En su *Pixab'alja'* se realizan un sinnúmero de actividades: desde cursos de mecanografía y alfabetización de adultos o actividades relacionadas con los “proyectos productivos” (agricultura, artesanía, etc.) hasta la celebración de reuniones de los grupos que integran la comunidad. Estos son 13 en total en 1998, incorporados a cinco programas diferentes dentro de CDRO (en el apartado 5.3.1 ampliamos los aspectos relativos a la estructuración de estos y otros grupos en esta comunidad).

²⁴⁰ Por “asistenciales” se entienden aquellos proyectos de infraestructura (vivienda, comunicaciones, agua, drenaje y electricidad) y, en menor medida, relativos a otros servicios básicos (salud, alimentación y educación). Los proyectos “productivos” hacen referencia a actividades directamente relacionadas con la generación de un producto (agrícolas, ganaderas, artesanales). Lógicamente, se trata de una categorización realizada desde las propias organizaciones y sugiere una delimitación bastante forzada entre lo “productivo” y lo “no productivo”. Esta delimitación de carácter *emic* nos sirve para ilustrar las preferencias desarrollistas hacia el grupo de los proyectos “asistenciales” en estos primeros momentos, por sus efectos de “reclamo” entre los beneficiarios. Más adelante veremos que existe también un tratamiento diferenciado (en cuanto a las condiciones de los créditos recibidos para cada tipo de actividad, por ejemplo) entre ambos tipos de proyectos, lo cual afectará también a la división organizativa dentro de la comunidad.

intercomunitarios hasta el presente) supone un estímulo para el resto de beneficiarios, que además veían así abierto el acceso a las posiciones de liderazgo por la permanente rotación de cargos dentro del consejo comunal.²⁴¹

De este modo, el énfasis en la promoción organizacional a través de obras de infraestructura y, sobre todo, de la capacitación de líderes comunales para fortalecer tanto el tejido organizativo comunal (y las uniones intercomunitarias) como la propia organización, explica que surgieran en primer lugar, junto al *Programa de Infraestructura*, el *Programa de Organización y Capacitación*, antes que los considerados más “productivos” como los *Programas de Artesanías, Agricultura*, etc. Así, cuando en 1986 se obtiene la personalidad jurídica de la asociación CDRO, ésta ya aparece integrada por 14 consejos comunales que engloban a 75 “comités promejoramiento”, los cuales, a su vez, están constituidos por grupos organizados en las comunidades y dedicados a la gestión de estos proyectos “asistenciales”. Entre 1987 y 1988 se comienza a dar cabida en CDRO a los mencionados proyectos “productivos”, que en poco tiempo duplicaron las cifras antes señaladas. En COINDI se iniciaron las actividades en 1988 con 4 consejos comunales, de parecida constitución, y en los que al poco tiempo se integraron los proyectos considerados “productivos” (aunque el crecimiento fue un poco más lento que en CDRO) de manera que pocos años más tarde, eran ya más de 30 las comunidades integradas a esta organización.

Ya en los últimos años (1995-98) se ha producido un relativo abandono por CDRO y COINDI de los proyectos de desarrollo “asistencial” orientados a obras de infraestructura (salvo los relativos a la construcción de casas del consejo y centros de capacitación), manteniendo sólo algunos de estos proyectos como promotores de la organización en las nuevas comunidades asociadas y conservando de forma general sólo los relativos a educación y salud. Surge así la formación de “grupos de productores” (artesanos, agricultores, ganaderos...) que, tomando el relevo de los comités promejoramiento, se beneficiarán de la aparición de los mencionados “proyectos productivos” y de los sistemas de crédito y ahorro creados posteriormente para darles

²⁴¹ Aunque desarrollaremos este punto con detenimiento, conviene sólo apuntar que este consejo se constituye en asamblea, en la cual se votan los cargos de su Junta Directiva: vocales, secretario, tesorero y presidente.

continuidad financiera. Estos primeros proyectos “productivos” conectan con la mencionada conformación organizativa por programas, que sustituye al trabajo basado en proyectos o actividades aisladas.

Por otra parte, es preciso añadir que al desligarse de una serie de proyectos destinados exclusivamente a las mejoras de infraestructura (que requieren de bastante financiación) también se renuncia a las rápidas ganancias clientelares que estas actuaciones producen en la comunidad, con lo cual cobra más sentido tanto la apuesta en la presencia continuada en las comunidades como en el cuidado de la imagen en los primeros contactos (con comunidades o con agencias donantes). Como veremos, en estos primeros contactos no se utilizan los mismos códigos: no se presenta de la misma forma la organización a una nueva comunidad que al personal técnico de una agencia donante.

De este modo, la dinámica de desarrollo planteada por CDRO y COINDI contrasta notablemente con otros tipos de desarrollo que llegaban a la comunidad fomentando las relaciones clientelistas y pasivas. Algunos elementos distintivos de este “otro desarrollo” ya se manifiestan desde un primer momento con la participación de forma progresiva en el rumbo que tomaba la organización. Por ejemplo: formando parte de los grupos (comités y consejos) en la propia comunidad, a través del ejercicio de voz y voto en las asambleas y reuniones en la sede central, en las que las decisiones de los representantes de cada comunidad se reflejaban en acciones concretas. Todo ello asociado a la transformación de un desarrollo asistencialista y paternalista (de edificios, locales de formación...) que pronto se llenaba de “otros desarrollos”, y a la existencia de un personal operativo de la organización que, como veremos, era de la misma zona, hablaba su idioma y entendía sus costumbres. Esto implica un acelerado proceso de especialización de estas organizaciones en aspectos relacionados con el reforzamiento del tejido organizativo al interior de las comunidades, a lo cual se dedican grandes esfuerzos, al tiempo que se intenta no descuidar las relaciones y conexiones con otras instancias: Municipalidades, Estado, organizaciones nacionales y extranjeras.

Pese a las lógicas discontinuidades y conflictos que generaban estas primeras actividades (tales como tensiones intracomunales por el aumento de poder de los consejos de desarrollo organizados por CDRO respecto a otras instancias de la

comunidad, la falta de continuidad en algunos proyectos que no encontraban suficiente financiación, etc.) cabe resaltar aquí como tendencia general la intensiva dinámica de reorganización comunitaria que se llevó a cabo entre los años 85-90. Se trata éste de un proceso que pretendía contrarrestar el efecto desalentador hacia estas prácticas causado por el conflicto armado y sus impactos sobre la desestructuración organizativa comunitaria. Así, cualquier relato de este proceso de conformación organizativa y de especialización en el desarrollo pierde validez si no incorpora algunas apreciaciones sobre el modo en que dicho conflicto armado condicionó las primeras actividades de estas organizaciones, hasta la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, asunto del que nos ocupamos en el siguiente apartado.

2.3.3.- El surgimiento como organización legalizada. El terror en las acciones cotidianas: apariencia y secretismos

2.3.3.1.- El carácter constrictivo del terror: la ruptura de las pasividades

Ya en un apartado anterior esbozamos el modo en que el conflicto armado afectó a la población maya, sobre todo en el periodo de mayor violencia (1982-83), manifestándose a través de una multitud de aspectos: masacres, estado de terror, militarización de la sociedad, dramáticas consecuencias económicas, etc.²⁴² En este momento nos interesa especialmente el modo en que este período de violencia afecta al desenvolvimiento de estas organizaciones mayas de desarrollo, en sus primeras actividades (entre 1981 y 1984), que coinciden con la fase más violenta del conflicto armado.

Para ello conviene trazar, en primer lugar, algunos rasgos generales sobre los efectos de este conflicto armado en el área territorial en la que operaban estas organizaciones, concretamente, en los departamentos de Totonicapán y Sololá. En este sentido, hay que señalar que aunque estos departamentos no estuvieron dentro del territorio más castigado por acciones de terror masivo, sí mantuvieron hasta el final del conflicto su

²⁴² Concretamente, en el apartado 2.2.2 del presente capítulo.

importancia estratégica como nexo de unión entre las zonas más escarpadas e inaccesibles (en las cuales existía una mayor presencia guerrillera) y la capital. Por ambos departamentos discurría la carretera interamericana (y aún lo hace, cruzando el país de oriente a occidente) y ambos se incluían en la zona que el ejército calificó como *Area Roja*. Para una de las facciones guerrilleras con presencia en la zona (el *Ejército Guerrillero de los Pobres*), dichos departamentos eran considerados parte de la llamada “región de apoyo” a los territorios de El Quiché, en los cuales existía una mayor presencia guerrillera y en los que las acciones represivas del ejército fueron más contundentes.²⁴³ De este modo, durante los años de mayor intensidad del conflicto, el control militar de cualquier desplazamiento por caminos o carreteras (incluyendo los movimientos de mercancías, bajo sospecha de abastecimiento a las columnas guerrilleras) llegó a paralizar los circuitos comerciales de buena parte del altiplano, con lo que se vieron gravemente afectadas las actividades económicas de la zona. Paralelamente, los incendios de amplias zonas boscosas durante el conflicto (sobre todo de la zona norte de Totonicapán) provocaron la escasez de leña y acrecentaron la presión sobre los recursos naturales.

En todo caso, de ambos departamentos, el de Sololá fue indudablemente el más afectado por las consecuencias del conflicto, de entre las que destaca la masacre producida en territorio tzutuhil, concretamente en el municipio de Santiago Atitlán, en el año 1990. Además, el ejército contaba con una “zona militar” cerca de Sololá, y entre 1982 y 1983 sitió varios destacamentos en la zona, como los de *Pixabaj*, *Guineales*, *El Encanto-Pujujil*, *Panajachel Santa Clara La Laguna* y *Los Encuentros*. La militarización del tejido social tuvo un éxito relativo, a pesar de la instauración del sistema de patrulleros y comisionados. Sololá era el departamento con menor número de comisionados militares en el momento de su desmovilización (un total de 253 en 1996).²⁴⁴

Junto al *Ejército Guerrillero de los Pobres* (EGP), actuaron en Sololá otras organizaciones guerrilleras como la *Organización Revolucionaria del Pueblo en Armas* (ORPA), en territorio cercano a Santiago Atitlán y a la bocacosta, o el *Movimiento*

²⁴³ Informe ODHA, op. cit., p.55.

²⁴⁴ Tampoco Totonicapán presentaba una cifra demasiado elevada: 536 comisionados, lejanos de los más de 2.000 que operaban en departamentos como Guatemala o Jutiapa. (Fuente: INFORPRESS, 1996, cit. PNUD, 1998).

Revolucionario Popular (MRP-Ixim). Este último, con escasa actividad a partir de 1980, también tuvo cierta presencia en Totonicapán. En este sentido, como refiere Gutiérrez (1997), cobran especial importancia las fuertes bases de apoyo social a la guerrilla en Sololá, de manera tal que “*la estrategia de contención del ejército guatemalteco ante las fuerzas insurgentes logró un éxito relativo*” (ib.:33). En las mismas acciones insurgentes salían a relucir los accesos diferenciales a las posiciones de poder, en el que la dimensión étnica cobraba un protagonismo especial. Un ejemplo es el exacerbamiento de los conflictos entre indígenas y ladinos durante la citada toma de la cabecera departamental de Sololá, que intentó ser monopolizada por los mandos ladinos que procedían de la capital, como habitualmente se hacía en acciones insurgentes de gran envergadura. Así, cuando un gran número de kaqchiqueles de Sololá emprendieron el asalto a dicha cabecera, los comandantes guerrilleros ladinos de la capital pretendieron hacerse con el mando:

*“La toma de Sololá estuvo a punto de suspenderse porque en pleno preparativo surgió la discusión sobre quién debería dirigirla. Los indígenas estábamos opuestos a que los capitalinos vinieran a decirnos cómo hacerlo. (...). Este era un asunto nuestro y nuestros líderes, que conocían el terreno, debían de comandarnos. Al final se arregló, pero fueron momentos de mucha tensión”*²⁴⁵

Por tanto, en Totonicapán la actividad insurgente fue mucho menor que en Sololá. No obstante, la población totonicapense participó activamente en algunas acciones, como en los cortes de carretera promovidos por la guerrilla en 1980, o en la toma de la propia cabecera departamental, el 28 de octubre de 1981. La actitud general en este departamento se caracterizó por cumplir en silencio su papel de “corredor de paso”, intentando no participar con evidencia de una dinámica de conflicto que terminaba afectando más a las poblaciones locales que a los ejércitos en contienda. Hemos detectado este aspecto en los testimonios recogidos en las comunidades totonicapenses, en los que se evidencia cómo las estrategias de silenciamiento de la presencia guerrillera tenía un fuerte componente de rentabilización económica. Al ser esta una zona de abastecimiento para la guerrilla convenía ocultar la presencia de ésta, pues proporcionaba recursos a las comunidades con sus compras:

²⁴⁵ Informe ODHA, entrevista de campo, p.58.

*“Porque la zona de Totonicapán fue de abastecimiento para la guerrilla. No les conviene entonces de hacer grandes cosas por acá porque ya les obligaría a tener más control, la presencia de más soldados... Entonces ellos bajaban, en estas comunidades, hacían las compras en el pueblo y después regresaban. Aquí se veía bajar picops en Chuipachec y de otras comunidades y después se desaparecían en la montaña. Y esa fue una de las razones que dicen de que no fue atacada Totonicapán”*²⁴⁶

Las afirmaciones anteriores con respecto a la demarcación territorial de los efectos del conflicto se encuentran con algunas salvedades. Una de las más llamativas se corresponde con las tácticas contrainsurgentes orientadas a “difundir el terror” por distintos espacios, de manera que las presiones disuasorias pretendían extenderse en varios departamentos donde se sospechaba de un posible apoyo a la guerrilla, afectando de un modo especial a la población indígena. El siguiente testimonio de uno de los socios de CDRO ilustra cómo los cadáveres de las masacres cometidas a cientos de kilómetros de distancia (en lejanas comunidades de Sololá) eran vertidos por el ejército en los barrancos de Totonicapán (en este caso, en las cercanías de la comunidad de Vásquez), a la vista de los pobladores de la zona:

“Me acuerdo que aquí (en Totonicapán) desapareció un registrador civil. El registrador civil, él desapareció. Creo que se llamaba Martín Morales. Desapareció otro de Palín, yo no me recuerdo cómo se llama él... no sé. Y por allí mataron a un maestro o a dos maestros, allá lejos, en Chiquimula. Sí, hasta ahí. Ahora, mucha gente los venían a tirar por camionadas, allá en Vásquez, en el barranco. Entonces, los traían por camionadas de Sololá... gentes embarazadas... desnudas, traían así cortada la barriga, cortada en cruz, y después otros que se miraban que estaban ahorcados, y otros que se miraban que sus caras, la planta de sus pies y otros estaban quemados con cigarros... sí, torturados y todo eso... y niños y hombres y mujeres. Entonces, eso, ahí estaba pues. Ese era un dolor... un pánico espeso”

Es de destacar cómo el recuerdo de las imágenes diáfanas del horror ajeno (el de las víctimas de Sololá) se superpone al que procede de los reducidos casos de asesinatos o desapariciones que afectaron a las comunidades cercanas de Totonicapán (*Palín, Sta. M^a. Chiquimula*, etc.). De este modo, la acotación de las acciones de terror en unas cuantas personas, que son contadas, identificados casi personalmente (que dan forma al

²⁴⁶ Entrevista de campo, Agosto de 1998. La voz “picop” procede del inglés *pic-up* y es un término aplicado en Guatemala a unos automóviles sin cabina trasera, descubiertos, habitualmente comprados de segunda mano y destinados al transporte de mercancías o de viajeros por carreteras y caminos rurales.

“terror de dentro”), contrasta con el terror difuso en el que la víctima queda irreconocible, aunque queda precisado su origen claramente (en un “terror de afuera”). Pero ambas dimensiones del terror se confunden, y se potencian una la otra. El “terror de fuera” (el que afecta a los de Sololá, de dimensiones inhumanas) multiplica los efectos del “terror de dentro” haciendo perder sus límites, que quedan fuera de control. Sin embargo, ¿hasta dónde llega este terror, y qué protagonismo alcanza en el proceso de construcción organizativa de CDRO y de COINDI?

Hay que tener en cuenta que, en una mirada retrospectiva a los efectos que el conflicto armado generó en la población indígena guatemalteca, las dimensiones constrictivas suelen ser resaltadas por la mayoría de analistas sobre el tema. Lo implacable de los efectos del llamado “terrorismo de Estado” lleva a Figueroa-Ibarra en su obra *El recurso del miedo* (1991) a diagnosticar una serie de efectos psicológicos de patología social, cercanos al miedo paralizador hacia cualquier acción considerada sospechosa. En este sentido el mencionado autor afirma: *“Este efecto psicológico aparece como un profundo temor (...), como una sensación de impotencia y debilidad ante la poderosa y terrible maquinaria represiva, un sentimiento de conformidad para no intentar cambiar lo que de antemano se sabe que no se puede cambiar, pasividad ante la desigualdad y la presión, y finalmente, una aversión hacia todas las organizaciones políticas o sociales que niegan o se oponen al sistema establecido, puesto que estas, al desencadenar la ira estatal, aparecen como las causantes o provocadoras del terror”* (1991:36).

De esta manera, el esfuerzo de dinamización organizativa realizado en CDRO y en COINDI tropezó con obstáculos de todo tipo derivados de los efectos del conflicto armado. Hemos visto que el terror se difundía a través de su distribución espacial, repartiéndose sus efectos por encima de las fronteras de los departamentos, ocupando el espacio de lejanas comunidades y dejando un mensaje claro: “nadie está a salvo”. Además, el poder simbólico del agresor se magnificaba cuando éste actuaba de forma imprevista, no sólo con respecto al lugar sino también con respecto a la causa, es decir, actuaba sin un soporte “justificado” en una amenaza o peligro claramente determinado, sino simplemente por pertenecer el “insurgente” a un determinado colectivo. Frente a esto, surge como necesidad identificar al agresor, a sus móviles y a la sinrazón de su actuación indiscriminada:

“Entonces, yo estaba como católico allí y... daba miedo, pues entonces, decía él: ‘cualquiera de los líderes que hable o levante la cabeza en ese tiempo, sea líder religioso o evangélico, va a ser decapitado o secuestrado o torturado o baliado o como fuera, esa gente se debe exterminar’. Además, decía Ríos Montt que el obstáculo de la sociedad somos la gente india, la gente indígena, y por lo tanto había que exterminarlos a todos, ¿verdad?, eso decía”

En este escenario, el desenvolvimiento cotidiano de organizaciones como COINDI tropezaba de continuo con los efectos desestructuradores del conflicto armado. Entre estos efectos, suele resaltarse por los miembros fundadores de COINDI aquellos que afectaban a los vínculos individuo-comunidad sobre los que se pretendía construir dicha organización, o a los mecanismos de representación de la comunidad través del ejercicio de liderazgos. Este entorno hostil (que no sólo actúa en contra del propio proceso organizativo, sino que también justifica y legitima su propia existencia) conlleva unas hondas repercusiones que sobreviven al final del conflicto y que superan el ámbito comunitario para afectar la esfera de un nosotros étnico maya. Se sobreentiende que, si las reglas que determinaban el principio del conflicto y la continuación de su existencia estaban al margen del control de las comunidades, es lógico pensar que exista cierta sensación de descontrol con respecto a su fin, con lo que este se relativiza, al igual que permanecen los sus efectos:

“O sea, definitivamente a raíz de eso (del conflicto armado) es que surge COINDI, pues toda la cuestión no es solo de la década de los ochenta, sino durante todo el conflicto armado, que surge décadas atrás. Desarticularon las asociaciones de base, anularon a líderes comunales y todo eso... en algunos líderes comunales todavía existe ese temor, ese quizás como trauma, el decir, bueno si yo me expreso, si yo digo el sentir de lo que hay que trabajar en las comunidades, lo más seguro es que de repente la moneda se voltee, y otra vez caigamos en la misma situación. Pero es a raíz de eso, de toda esa desarticulación, es que surge COINDI para reactivar organizaciones digamos, que existían anteriormente, que tenían sus características de unidad, de solidarizarse entre sí mismas, la ayuda mutua y todo eso. Todo se perdió cuando fue el conflicto, toda la gente perdió su sentido de pertenencia, su identidad como maya y con su comunidad misma. Aquello de que si le pregunta usted de qué comunidad es, y si tiene algún trabajo comunal, todo el mundo dice que no, yo no, ¿usted conoce a tal organización?, no, yo no lo conozco...”²⁴⁷

²⁴⁷ Entrevista de campo, marzo de 1997.

Es preciso tener en cuenta que la vivencia del terror se manifestaba de múltiples maneras. Junto al “miedo paralizador” estaba también la “rebeldía activadora”, que se revuelve contra la causa que lo oprime, identificando no sólo al causante de su opresión, sino también al colectivo oprimido en el que se incluye. De la vivencia de este miedo surgen también las expresiones de odio y rebeldía, como evoca este testimonio, en el que el miedo se manifiesta como odio reprimido, que ahora sale a la luz:

“O sea, que yo cobré valentía porque ya comencé a entender yo, ¿verdad?, y yo ya casi miedo ya no tenía yo... Entonces yo ya tenía palabras bruscas, palabras ofensivas dentro de mi pensamiento, dentro de mi corazón, lo que pasa no se podía pues... no se podía expresar por... por todo. Pero ya veía, sentía ese odio, ¿verdad?...”

Además, es preciso ahondar en las raíces del mencionado “miedo paralizador”, evitando una generalización de los efectos del conflicto armado un tanto excesiva, así como un papel excesivamente pasivo atribuido de un modo apriorístico y acontextual. Evidentemente, no nos hallamos en el entorno de las comunidades del *Triángulo Ixil*, en Nebaj o en Chajul, donde a buen seguro, por la crudeza del conflicto, este “miedo paralizador” pudo alcanzar otras dimensiones. En las comunidades donde hemos desarrollado nuestro estudio hemos encontrado otra serie de factores explicativos de la pasividad y la apatía causadas por el conflicto. Uno de estos factores está asociado, paradójicamente, a algunas de las prácticas destinadas en principio a resolver los perjuicios causados por el conflicto armado en las comunidades. El desembarco en Guatemala de una gran cantidad de instancias y organizaciones de actitud paternalista, generadoras de dependencia y pasividad, movidas por argumentos desarrollistas o evangelizadores, dejó un difícil terreno para las primeras acciones de CDRO y COINDI. Esto hacía aún más complicadas las anteriores acciones descritas, en las que se combinaban la atención asistencialista con la presencia continuada y el esfuerzo reorganizador. Como nos cuenta una de las capacitadoras de COINDI:

“Eso fue la influencia que se vino a dar. Dejaron por un lado lo que es... lo nuestro. Ellos (los miembros de las comunidades) es que siempre dicen ‘es que a nosotros no nos dan nada, es que no se qué...’ esa es la mala costumbre que se nos dejó, de que siempre tenemos que esperar de alguien que nos regale algo, y yo les digo que si vamos a seguir así nunca vamos a salir de la pobreza. Uno

*tiene que salir, no es de que toda la vida le regalen, les decía yo a ellos, ahorita que ya no hay guerra, ¿qué, van a estar mandando más apoyo?, ya no ”*²⁴⁸

El surgimiento como organización de CDRO y COINDI se enfrentó a situaciones claramente hostiles que requerían de una adaptación estratégica y de un esfuerzo creativo, lo cual quedaba bastante lejos de la pasividad ante el terror. El reconocimiento de la influencia masiva de este conflicto, no debe dar la espalda, por ejemplo, a la evidencia de una serie de respuestas planteadas desde la población indígena para hacer frente a la disyuntiva planteada entre ejército o guerrilla, rechazándola frontalmente y a menudo con éxito. En este sentido, hay documentados numerosos casos de rechazo por la población a patrulleros, comisionados o representantes de la guerrilla²⁴⁹, como refiere uno de los socios de CDRO:

“Aquí en Toto (Totoncapán) nosotros no aceptamos mucho ese comité que le llamaban autodefensa civil. Lo rechazamos, aquí en el campo, ahí arriba. Nos juntamos todas las comunidades, así como fue la manifestación contra el IUSI... así hicieron la gente, nos juntamos no sé cuántos miles de gente ahí... yo creo que es una característica muy particular que Toto tiene, que siempre se levanta... y no aceptamos la patrulla de autodefensa civil...”

Por tanto, el único efecto de un clima de terror no es sólo el replegamiento, o la apatía social. También lo son los actos de rebeldía contra ese clima, una rebeldía frontal y sistemática, no reducida a unas pocas personas o momentos. Como ilustra el anterior testimonio, el caso del rechazo de las patrullas de autodefensa civil por las comunidades de Totoncapán es un ejemplo de reacción “activa”, en términos de rebeldía, que suele proponerse en los discursos como un elemento más con los que se construye el “carácter totoncapense”. Como tal carácter, su relato no suele agotarse, siguiendo la lógica de este discurso, en un hecho aislado, sino que busca continuidad en elementos del presente, como es el caso de la manifestación en 1997 en contra de la implantación del

²⁴⁸ Entrevista de campo, noviembre de 1997.

²⁴⁹ Véase, por ejemplo, el caso de San Antonio Ilotenango (Quiché) en: García Vettorazzi (1996).

IUSI²⁵⁰, a la que dicho testimonio alude y en la que participaron activamente bastantes miembros de las comunidades asociadas a CDRO.

Los discursos de rebelión continuada pueden corresponderse o no con prácticas reales. Pueden incluso “enmascarar” un estado de sumisión, o ser complementarios a este. Con respecto a las prácticas, estas pueden ser también de sumisión aparente o real. Obviamente, el estudio de este complejo abanico de posibilidades escapa a nuestras intenciones en este momento. Pero el modo en que se desenvuelven las organizaciones de desarrollo en esta época ilustra parte de este abanico de respuestas que configurarían un marco estratégico diseñado frente a este escenario de terror.

Precisamente este tipo de respuestas se hacían más complejas y difíciles de adoptar cuando el agente implicado con el ejército ya no era un político al que nunca se había visto (el Ríos Montt de los años ochenta), sino que vivía en la misma comunidad. Por ejemplo, para evitar el reclutamiento forzoso de los líderes de la comunidad (ocupados en estos momentos al ímprobo esfuerzo de sacar a flote una organización como CDRO o COINDI) había que presionar al comisionado, que era el representante local del ejército en la comunidad. Una de las maneras de hacer esto posible era haciendo uso de los vínculos de dependencia que este mantenía inevitablemente con la comunidad, ejerciéndose sobre él una fuerte presión, siendo incluso objeto de represalias (cortes de agua, exclusión de las redes de reciprocidad de sus vecinos, etc.) cuando no respondía a las peticiones que se le hacían. Muchas de estas represalias se consumaron cuando ya era menor el poder del comisionado (y desaparecieron sobre todo, sus conexiones con el ejército) una vez que el conflicto amainó a partir de 1984.

Como puede comprobarse, de las dos extensiones del ejército en la comunidad (patrulleros y comisionado), era éste último el más implicado con los móviles del ejército, ya que la patrulla tenía una implicación menos directa y más esporádica. El

²⁵⁰ El Impuesto Único Sobre Bienes Patrimoniales. Lo curioso de esta manifestación es que, como después se demostró, reivindicaba unos intereses contrarios a los de los propios manifestantes. Una hábil campaña de desinformación por parte del gobierno del Partido de Avanzada Nacional (PAN) desbarató la implantación de este impuesto y estimuló acciones de protesta como esta de Totonicapán. Con esta maniobra el PAN consiguió abortar la puesta en práctica de un impuesto que hubiese gravado las rentas más altas, hecho sin precedentes en los gobiernos anteriores, por sus habituales conexiones con los sectores privilegiados.

papel jugado por el comisionado militar de Xosacmaljá en un caso que afectó directamente a CDRO abunda sobre esto. El hecho ocurrió en 1985 y se resume de la siguiente manera: aprovechando un viaje de los representantes de CDRO a Estados Unidos invitados por una institución donante (el primer viaje que estos socios hicieron al extranjero), dicho comisionado denuncia ante las autoridades militares a estos representantes de CDRO, y los acusa en falso de colaborar con la guerrilla y de aprovechar su salida del país para realizar un viaje a Cuba y adiestrarse en actividades subversivas. La colaboración del resto de la comunidad para aclarar el asunto y sancionar la acción del comisionado fue determinante, y es resaltada actualmente por los socios de la organización, que subrayan el cerco que desde entonces se le hizo al comisionado, el cual fue apartado no sólo de su comunidad y de sus redes de solidaridad sino que, como refería uno de los socios de CDRO, de dicha comunidad: *“hasta su familia, su mujer e hijos le despreciaron”*.²⁵¹ De otro lado, este hecho ilustra el control que los comisionados tenían sobre los movimientos de la población, y en particular sobre los de los responsables de instancias organizativas, considerados más “sospechosos” que el resto.

Pero, evidentemente, los comisionados no estaban solos en las comunidades. Precisamente una prueba de la eficiencia de los mecanismos de difusión del terror en dichas comunidades era la división que producía en ésta entre partidarios y no partidarios del ejército (igual razonamiento cabe para la posición guerrillera), e incluso entre quiénes podían ser partidarios en unos momentos y acciones concretas y en otros no. Por ello, para evitar la presencia indeseable en las reuniones de los consejos y comités comunales se escrutaba el grupo hasta detectar los que podían poner en peligro al resto por sus “simpatías” con el ejército, más o menos consolidadas, o por haber sido chantajeados o comprados por éste. O bien se utilizaban contraseñas y otros mecanismos para evitar la presencia del enemigo en casa:

“Ese temor a hablar claramente se dió. Inclusive nosotros, yo recuerdo perfectamente cuando salíamos a las comunidades en el 87, 88 cuando hablábamos... como que es necesario tener alguien en una comunidad que sepa quién espía, o tal vez usábamos clave, unos días si se puede hablar, tal vez otros

²⁵¹ Entrevista de campo, agosto 1998.

*no. En algunas comunidades donde se hizo eso por ese entonces hablábamos con orejas: ‘ah, ese es oreja’... ”*²⁵²

En las primeras reuniones de CDRO se guardaban serias precauciones ante la presencia de estos posibles delatores u “orejas”. Para no despertar sospechas, las sesiones de formación o *capacitaciones* podían impartirse por pastores o líderes religiosos vinculados a CDRO, que simulaban una reunión evangelizadora. A esto se añadía un cambio en la apariencia del discurso, cubriendo la forma de un sermón religioso en el cual se introducían nuevos contenidos no siempre afines al “desarrollo”, que al ser impartidos bajo dicha forma despertaban menos sospechas. Pero, en cualquier caso, el contenido no podía ser más “subversivo”:

*“Tuvimos el apoyo de una persona que manejaba términos bíblicos, creo que eso es muy importante (...) creo que él empezaba a decir... y terminaba ‘palabra de Dios’, y respondieron ‘te alabamos señor’, y él, era un pastor y decía: ‘esta no es palabra de dios si no llevamos a la práctica’. Utilizamos el tema religioso para no tener problemas. El empezaba así... ‘Oremos...’ y después de la oración nosotros hablábamos sólo del desarrollo en la comunidad. Pero en las capacitaciones precisamente se reflexionaba mucho, nos preguntábamos ‘¿por qué estamos así? ¿qué pasó?’. Así, conociendo un poco la historia... ‘que ya han pasado muchos gobiernos, más de 50, y ¿qué han hecho?... ¿qué hacemos, lo aceptamos?, ¿qué vamos a hacer?’... Todo esto, así. Y al final: ‘Palabra de Dios...’, así, como en misa”*²⁵³

Finalmente, era fundamental controlar las reglas de estos juegos de apariencias. El miedo se podía concentrar en los momentos en los que había que reunirse, pues se experimentaba la conciencia de que se estaba haciendo algo que era ilícito simplemente “porque lo parecía”. Por ello, se hacía uso de cuánto se tenía a mano en estas primeras reuniones que gestaban el proyecto CDRO. Otro de los mecanismos de control posibles pasa por la ubicación de dichas reuniones. Cuando se vislumbraba cierta posibilidad de peligro o no era posible hacerse con algún líder religioso, se evitaban entonces los lugares más frecuentados, para lo cual se elegían preferentemente las casas particulares de cualquiera de los beneficiarios, o de los líderes que propulsaban el proyecto CDRO:

²⁵² Entrevista de campo, septiembre de 1998.

²⁵³ Entrevista de campo, febrero de 1998.

*“Ah, en ese tiempo no se podía, no se podía reunirse uno. Entonces nosotros nada más aquí con los cuates: ‘muchá, organicemos...’ ‘muchá qué hacemos...’, punto de reunión ahí en la casa de XXXX ... Yo tuve una casa ahí en esa comunidad, ahí también nos reuníamos”*²⁵⁴

Muchas de estas acciones de respuesta ante los múltiples efectos del conflicto armado que hemos observado en CDRO se observan también en la organización de Sololá, pero en ésta cobrarán un carácter distintivo, dada su mayor implicación con organizaciones directamente implicadas en dicho conflicto, como las organizaciones de derechos humanos, según veremos a continuación.

2.3.3.2.- De los Derechos Humanos al desarrollo

A la par que se producían estas acciones de respuesta al terror, otras acciones, que podrían ser calificadas como “más evidentes” se realizaban desde organizaciones ya consolidadas que salían a la luz con todo su vigor, como respuesta directa a los continuos atentados contra los derechos fundamentales. Las organizaciones centradas en la defensa de los Derechos Humanos, tales como las citadas GAM, CONAVIGUA, FAMDEGUA, etc., creadas en respuesta a los asesinatos y desapariciones, alcanzaban un alto grado de protagonismo y extendían rápidamente su acción. Junto a ellas, se mantenía el papel beligerante de algunas organizaciones campesinas y sindicales, centradas en la reclamación de los derechos de la tierra.

Precisamente, una de las claves explicativas del origen y rápido crecimiento de las organizaciones de desarrollo se encuentra en algunas consecuencias indirectas de las acciones emprendidas desde dichas organizaciones de Derechos Humanos. Cuando en 1984 la violencia pierde su carácter masivo y se hace más selectiva, los asesinatos, secuestros y desapariciones se dirigían más hacia líderes puntuales que hacia poblaciones o comunidades enteras. Las organizaciones de Derechos Humanos tienden a dirigirse a la denuncia de estos hechos y las comunidades demandan una atención que no es respondida como en años anteriores por estas organizaciones. Paralelamente, el

²⁵⁴ Entrevista de campo, marzo de 1998 (*Muchá*: voz coloquial, apócope de “muchachos”).

ágil proceso de diversificación y especialización que caracteriza al Movimiento Maya se adapta a estas necesidades, favoreciendo la entrada en escena de las organizaciones de desarrollo, como CDRO y COINDI. Estas, además, se ocupan de forma especializada de un doble objetivo: el desarrollo y la resignificación identitaria, atendiendo necesidades de más largo plazo para las que una organización de Derechos Humanos no estaba concebida, y aprovechando en parte las parcelas de poder conquistadas por estas.

No obstante, este camino “allanado” que se encontraron las organizaciones de desarrollo escondía algunos serios obstáculos. A la herencia asistencialista a que antes hacíamos referencia, dejada en las comunidades por la avalancha de organizaciones de distinto calado (incluidas algunas de las consideradas de “Derechos Humanos”) había que añadir que la nueva etapa de violencia selectiva se dirigía también contra los líderes de estas emergentes organizaciones de desarrollo, tal y como trataremos en el próximo apartado. Por otra parte, la sustitución de un tipo de organización por otra tuvo un carácter procesual, de manera que, sobre todo en los primeros momentos, las mencionadas organizaciones de desarrollo se vieron involucradas en la lucha por los mismos móviles que ocupaban a las organizaciones de derechos humanos, para lo cual no estaban concebidas, faltándoles experiencia e incluso respaldo y legitimidad en las propias comunidades.

En COINDI pueden observarse claramente estos procesos. Sus primeras acciones mostraron desde el principio su complementariedad con otras organizaciones del entorno de Sololá que, como se demandaba en las comunidades, no cubrían la parcela del desarrollo de un modo intensivo. Uno de los escenarios en los que esto se produjo con mayor claridad es precisamente el de una de las comunidades en las que COINDI surgió con mayor fuerza, por el impulso que tomó desde sus consejos comunales de desarrollo: San Jorge La Laguna,²⁵⁵ siendo también en esta comunidad donde comenzó sus acciones de reivindicación y protesta una organización (la llamada Coordinadora Nacional Indígena y Campesina, CONIC) dedicada a la defensa de los Derechos Humanos y, más concretamente (en este entorno), a la reclamación de los derechos sobre la propiedad de la tierra.

Concretamente, fue en marzo de 1992, cuando la ocupación de la finca *El Jaibal*, próxima a San Jorge y reclamada por la población jorgeña, así como otras acciones emprendidas posteriormente desembocaron en la creación de la mencionada CONIC, extendiendo las luchas por la recuperación de la tierra a las comunidades cercanas (como las de Cajolá y San Cayetano) y más tarde al resto del país, trascendiendo estas luchas el nivel local. Estos hechos implicaron un fortalecimiento de las instancias organizativas locales²⁵⁶ (como la alcaldía indígena), así como una reestructuración de estas instancias en torno a la llamada “Coordinadora Comunal”, la cual mantenía estrechos contactos con organizaciones del Movimiento Maya a escala estatal, como el CUC o CONAVIGUA.

Pero el fuerte proceso reorganizador que desembocó en la formación de la CONIC en San Jorge no significó, sin embargo, una mejora evidente y a corto plazo en las condiciones socioeconómicas de sus habitantes, los cuales demandaron en la Coordinadora Comunal un apoyo que superase la esfera estricta de los derechos humanos. Esto proporcionó un clima propicio para que desde dicha Coordinadora se gestionaran los contactos intercomunales que sirvieron de base para la constitución de una organización como COINDI (que combinaba la aspiración por los derechos humanos y el desarrollo con la promoción de la identidad indígena), así como los contactos con una serie de agentes de la capital departamental que prestaron su apoyo a este proceso reorganizador.

Con un peso relativo similar a las asociaciones intercomunales de CDRO, los primeros pasos de la organización COINDI se vieron igualmente afectados por una serie de obstáculos, si bien estos adquirirían, tal y como vemos, una serie de características diferenciales. Su vinculación con el beligerante clima de reivindicaciones de San Jorge no facilitó sus acciones, ya que terminó viéndose envuelta en las luchas que la comunidad tenía abiertas con el Estado. Pese a que dicha vinculación no significaba una

²⁵⁵ Ubicada a pocos kilómetros de la cabecera departamental y del lago Atitlán, en San Jorge La Laguna se encuentran una buena parte de los socios fundadores de COINDI, por lo que ya en su momento la denominamos como “comunidad fundadora”.

²⁵⁶ Ver: García-Vettorazzi (1996).

asociación directa con las reclamaciones de los habitantes de San Jorge, sus intenciones de “desarrollo integral indígena” en este escenario no parecían estar tan claras para dicho Estado, ni le permitían una actuación totalmente desenvuelta. A lo anterior se sumaba su estrecha vinculación con la referida Coordinadora Comunal, cuyos líderes ya estaban catalogados como “insurgentes”, de modo que, al poco tiempo de iniciar sus actividades en Sololá, la sede central de COINDI en la cabecera departamental fue objeto de asedio directo por parte del ejército, viéndose como éste controlaba sus movimientos y amenazaba de muerte a sus miembros, con los consiguientes efectos: deserciones, abandonos o parones en el ritmo de trabajo, como explica el siguiente testimonio:

*“De hecho sí hemos afrontado problemas serios. Nosotros fuimos amenazados de muerte, precisamente las personas que más o menos, digamos, fueron los que estuvieron en un principio cuando se creó COINDI. Y eso mismo también bajó un poco el ritmo de trabajo de COINDI, porque muchas de las personas que eran también digamos, activas, decidieron retirarse de COINDI y no darle continuidad a su trabajo, preferían ir a otra organización, aunque no estuvieran conformes con lo que tenían que hacer”*²⁵⁷

²⁵⁷ Entrevista de campo. Marzo de 1997.

2.3.3.3.- Formalización jurídica y rotación de líderes

En este contexto, el paso de la asociación comunitaria a la intercomunitaria en COINDI supuso un reparto de los riesgos entre un colectivo más amplio que el de la propia comunidad, en términos de una desconcentración de la responsabilidad por los hechos vividos como “ilícitos” en una sola comunidad y en sus líderes. Dentro de esta estrategia disolvente de los riesgos, el siguiente paso fue, según vimos, el de la “legalización” de la organización creada, adoptando una forma regulada por el Estado (la de asociación). Esta formalización jurídica contribuyó también a hacer de la organización un *espacio de señalamiento* para los que se vinculaban a ella pero, al mismo tiempo, con la legalización también se especificaban claramente los móviles en torno al campo del desarrollo, apartándose de los fines considerados más “sospechosos”, como los de carácter político, y acercándose a los más justificables, como los de carácter “humanitario” tal y como se especificaba dentro de los estatutos de la asociación, creados en 1988:

“Se constituye la asociación denominada ‘Cooperación Indígena de Desarrollo Integral’, que podrá identificarse con las siglas ‘COINDI’. La asociación es de carácter apolítico, cultural, humanitario y de servicio social no lucrativo” ²⁵⁸

Esta nueva etiqueta legalizada proporcionaba además la ventaja de poder acceder con mayor facilidad a la ayuda internacional sin mediación del Estado, lo cual contribuía decisivamente al crecimiento y consolidación de la organización, tal y como se refiere en uno de los documentos informativos de la organización:

“Durante el largo recorrido de la asociación hemos encontrado fuertes obstáculos, como fue el clima de inseguridad y de violencia que imperaba en las comunidades en la década de lo ochenta como consecuencia del conflicto armado interno que limitó la participación de las personas, los grupos y de las comunidades en la organización COINDI, pues el temor a la represión era demasiado. Finalmente, la cobertura legal que obtuvo COINDI generó la confianza de las personas, con lo cual se obtuvo paulatinamente la participación de un mayor número de comunidades” ²⁵⁹

²⁵⁸ Estatutos de la asociación COINDI. Artículo 1º, capítulo I.

²⁵⁹ Plan Estratégico 1997-2000. Asociación COINDI. Documento informativo. 1997.

Hay que tener en cuenta que los fondos recibidos de dicha cooperación internacional significaban en lo económico-financiero una entrada de divisas bien vista por las autoridades estatales, por lo que no causaban especial conflicto. Al mismo tiempo, la presencia de organizaciones como COINDI, al margen de las sospechas de *insurgencia* que despertaban sus acciones, también favorecía la continuidad en la desvinculación del Estado del “problema” del desarrollo en las comunidades.

Lógicamente, aunque fueron elementos clave que contribuyeron a un mejor desenvolvimiento en estos momentos, ni el cumplimiento de estos fines implícitos por el Estado, ni la legalización o el acceso a los fondos de ayuda internacional garantizaban aún a estas organizaciones una desvinculación plena de los señalamientos que despertaba el conflicto armado. De hecho en los mencionados estatutos de COINDI vemos como ya se habla de una discriminación positiva hacia la población indígena en las actividades a desarrollar, lo cual ya es suficiente motivo de sospecha para un estado militarizado y etnocida que se ensañó durante todo el conflicto con la población indígena:

*“La asociación tiene por objetivo general: fomentar el desarrollo integral de la población guatemalteca, especialmente el de las comunidades indígenas”*²⁶⁰

La aparición en escena de los mencionados “líderes urbanos” supone un apoyo más para contribuir a desenredar los complicados asuntos administrativos y jurídicos (como la referida legalización de la organización) de las entretrejidas y altamente corruptas redes burocráticas del aparato estatal guatemalteco, alejadas del control de los miembros de una comunidad. Pero, en estos momentos, a la intermediación burocrática se añade otra intermediación: la del riesgo personal, ya que estos líderes urbanos se colocan también de forma personalizada en el punto de mira de la represión estatal. En este sentido, su presencia como “cabezas visibles” de la organización intercomunal restaba protagonismo a los perseguidos líderes comunales que veían así aliviado no sólo su trabajo de representación, sino también la exposición a posibles contingencias que dicho trabajo representaba en los momentos de mayor conflicto:

²⁶⁰ *Estatutos de la asociación COINDI*, op. cit., Artículo 4º, capítulo II.

“En ese momento habíamos algunos profesionales que estábamos más bien todavía estudiando, (éramos) estudiantes universitarios. Y ellos (los líderes comunales) manifestaban ese interés de que los ayudáramos a hacer una organización que no sólo buscara digamos... el apoyo para sus proyectos, sino que también les diera aval y un poco de defensa frente a la situación política, ¿verdad?. Entonces, aunque se cambió un poco la situación, se calmó un poco el conflicto armado, sin embargo había todavía hechos de violencia y... problemas con los derechos humanos y todo eso. Entonces la gente tenía siempre ese temor..” ²⁶¹

Dentro del grupo de los *líderes comunales* que eran también en parte las “cabezas visibles” en estos momentos de represión, encontramos a los llamados “socios fundadores”, que son aquellos que formaban parte de la Coordinadora Comunal de San Jorge, así como de otras comunidades que se unieron al proyecto organizativo de COINDI (como Xajaxac, Pixabaj y Chaquijyá) o de CDRO (Nimasac, Xolsacmaljá, Chuanoj, Vásquez, etc.). Hay que tener presente que la existencia de estos socios fundadores no adquiere la importancia continuada en estas organizaciones que podría tener, por ejemplo en las fundaciones u otras organizaciones de un control decisonal más individualizado. De hecho, su existencia, más que una opción perseguida desde el principio, se trata de un requisito exigido por la ley que regula el vínculo asociativo elegido (la asociación), y que en este caso no permite una asociación entre comunidades (o a través de sus consejos comunales, que era lo que los primeros socios pretendían) sino entre personas físicas.

Algunos de estos socios fundadores aún mantienen cierta presencia dentro de ambas organizaciones²⁶², pero ésta suele ser más simbólica que real, dado que el sistema organizativo implantado en ambas organizaciones incluye una continua rotación de los cargos y puestos de responsabilidad. Este sistema de rotación supone cierto reparto de la presión que representa el referido señalamiento de los líderes como *cabecillas* de la organización, procurándose una descarga de este desgaste individual. Además, es preciso ver este mecanismo de rotación no sólo como una estrategia de respuesta al conflicto armado, sino también como una forma de reparto de las posiciones de poder que está en la base de la conformación organizativa (intencionalmente *horizontal*) de

²⁶¹ Entrevista de campo, noviembre de 1998.

²⁶² Como los casos, algunos ya mencionados, de Hilario García, Benjamín Son o Víctor Saloj, ocupando puestos de “asesores” más o menos permanentes.

ambas asociaciones. Se pretende evitar así otros conflictos, como los que proceden del cuestionamiento de líderes estabilizados en posiciones de poder (como cabría suponer de un “socio fundador”) que no hayan sido legitimados por organizaciones que, como estas, crecen de continuo en cuanto al número de socios y de comunidades asociadas. Este carácter “dinámico, participativo y horizontal” se incorporará también, según veremos, a los discursos que pretenden dar contenido al carácter *maya* de ambas organizaciones. Se trata esta, en suma, de una concepción organizativa cuya lógica pretende destacar lo que es un modo de acción grupal de otros modos de acción individual que se puedan posicionar en contra de los móviles generales o “estratégicos” de la organización, ejemplificado a través del reparto de los riesgos personales. En los próximos capítulos daremos cabida al modo en que se concretan estos móviles estratégicos, a través de la exposición de aspectos como las estructuras organizativas adoptadas, los recursos empleados, las relaciones institucionales emprendidas y, sobre todo, los variados proyectos y programas que se ponen en funcionamiento en las dos organizaciones.

CAPÍTULO 3.- CDRO Y COINDI. SITUACIÓN ACTUAL

3.1.- Estructura Organizativa

- 3.1.1.- Un primer esbozo del “protagonismo” de la comunidad: socios fundadores y comunidades fundadoras
- 3.1.2.-Estructura organizativa de COINDI
 - 3.1.2.1.- Organización comunitaria y sistema de comisiones: el *Chi Na Mit*
 - 3.1.2.2.- Los sistemas de agrupación intercomunitaria: las Agrupaciones Comunales
 - 3.1.2.3.- Los órganos decisores: Asamblea General y Junta Directiva Central
 - 3.1.2.4.- Los órganos operativos: la dirección ejecutiva y el personal
- 3.1.3.-Estructura organizativa de CDRO
 - 3.1.3.1.- Organización comunitaria y descentralización: de los “consejos tradicionales” a las “instituciones de desarrollo”
 - 3.1.3.2.- El sistema organizativo *Ri Pop Wokoj*

3.2.- Ambito territorial

- 3.2.1.- Las áreas territoriales de COINDI
- 3.2.2.- CDRO: Ambito territorial
- 3.2.3.- El proyecto de regionalización en CDRO

3.3.- Las actividades de CDRO y COINDI

- 3.3.1.- Algunas consideraciones previas sobre los *proyectos*
- 3.3.2.- Proyectos y Programas en COINDI
 - 3.3.2.1.- La familia Tambrís: el lugar de COINDI en la comunidad de Paximbal
- 3.3.4.- El *ciclo de vida* de los proyectos en COINDI: los escenarios de participación de la comunidad
- 3.3.5.- CDRO: Programas y Departamentos

3.4.- Personal

- 3.4.1.- CDRO: La importancia de la formación y del personal local
- 3.4.2.- El personal en COINDI

3.5.- Relaciones institucionales. Financiación

- 3.5.1.- Las “Agencias Donantes” y la *creditización* de las comunidades
- 3.5.2.- El *Banco Pop* de CDRO
- 3.5.3.- Relaciones institucionales en CDRO: equilibrio y diversificación
- 3.5.4.- Estrategias de adaptación a la crisis financiera en COINDI

3.6.- Los “principios filosóficos” y su documentación

- 3.6.1.- Los “principios filosóficos”: una aproximación al ideal etnodesarrollista
- 3.6.2.- Los “principios filosóficos” y su documentación.
 - 3.6.2.1.- El *U Kux Wuj*. Una primera selección de marcadores en CDRO
 - 3.6.2.2.- El contenido de los *principios filosóficos*

Hemos pretendido en el presente capítulo ofrecer una imagen general de la realidad actual de ambas organizaciones. Con fines de conocimiento general, más descriptivos e ilustrativos que analíticos, avanzaremos una serie de argumentos que darán lugar a interrogantes, muchos de los cuales quedarán inevitablemente abiertos, ya que recurrirán a aspectos tratados en capítulos posteriores. El método expositivo planteado sigue una división en siete apartados temáticos (“Estructura Organizativa”, “Ambito territorial”, “Objetivos y Actividades”, “Personal”, “Relaciones Institucionales y Financiación” y “Principios Filosóficos”) aplicados a ambas organizaciones. El contenido diferenciado de cada uno de estos temas referidos a las dos organizaciones elegidas en nuestro estudio (CDRO y COINDI) se manifiesta en una serie de semejanzas y de diferencias, las cuales serán resaltadas con el fin de ilustrar algunos de los procesos que las afectan separada o conjuntamente.

3.1.- Estructura Organizativa

3.1.1.- Un primer esbozo del “protagonismo” de la comunidad: socios fundadores y comunidades fundadoras

Según vimos en el capítulo anterior, en el proceso de conformación organizativa de CDRO y COINDI, ambas organizaciones adoptan una forma jurídico-administrativa (la de “asociación”) que les reporta una existencia legalizada necesaria para desenvolverse en un entorno hostil. Pero además, dicha personalidad jurídica era la que más se acercaba al modelo organizativo realmente pretendido, que no era otro que el de una “asociación de comunidades”, habida cuenta del origen de la organización, fundamentado en buena parte en los vínculos preexistentes entre distintas comunidades. Dado que entonces no se le concedía a la comunidad el reconocimiento como persona jurídica²⁶³ (y menos aún su posible asociación con otra u otras), se siguió el principio de la asociación entre personas individuales y no entre comunidades, con lo cual ambas organizaciones debían conservar la figura de unos socios considerados “fundadores”. En

²⁶³ Esta falta de reconocimiento legal se extiende a las formas organizativas intracomunitarias (aquellas constituidas por grupos al interior de la comunidad) y sigue vigente en Guatemala hasta el momento actual.

general, los testimonios reflejan cierto consenso a la hora de elegir esta modalidad organizativa:

“La idea de estas cuatro comunidades (las cuatro comunidades fundadoras de COINDI: Chaquijyá, Xajaxac, Pixabaj y San Jorge) era que se pudiera hacer una asociación de comunidades, pero lamentablemente en las leyes de nuestro país no se permite ese tipo de asociaciones, sino solamente asociaciones de personas individuales, ni siquiera de organizaciones comunales. Entonces, al aclarar esto ante la gente, prefirió que fuera una asociación, porque incluso la fundación podía ser con algunas personas que lo dirigían y de repente... se pueda perder en un momento” ²⁶⁴

Algunos de estos socios fundadores mantienen su presencia en las actuales estructuras organizativas de CDRO o de COINDI, ocupando puestos de responsabilidad dentro del personal operativo (los casos de Gregorio Tzoc o de Hilario García en CDRO), o como asesores coyunturales de la organización. Pero, como veremos más adelante, esto no significa que ocupen una posición de poder preeminente dentro de dichas organizaciones, ni aún dentro de las Juntas Directivas de éstas, que son elegidas y renovadas cada dos años.

Con respecto a las razones por las cuales se eligió la fórmula jurídica de la “asociación” (y no de la “fundación”²⁶⁵, que era la otra posibilidad viable) suele resaltarse en los discursos la idea de que dicha fórmula permitía una rotación en los cargos de responsabilidad dentro de la organización. De este modo se suavizaban en cierta medida los conflictos de poder por la designación de dichos cargos, así como el excesivo desgaste de los representantes, tanto por mostrarse como “cabezas visibles” de la organización en momentos de conflicto, como por el tiempo y esfuerzo que éstos tenían que ofrecer abandonando sus labores cotidianas.²⁶⁶

²⁶⁴ Entrevista con Víctor Saloj, asociación COINDI. Noviembre 1998. Con respecto a CDRO, está integrada legalmente desde 1984 por 25 socios fundadores, aunque su estructura real -desde sus comienzos como tal asociación- fue la de una reunión de 14 consejos comunales (representantes de cada comunidad) formados por *comités promejoramiento*.

²⁶⁵ La diferencia con la fundación estriba, fundamentalmente en que en ésta se mantiene el control de los socios fundadores durante toda la vida de la organización.

²⁶⁶ Salvo las dietas recibidas por los viajes realizados para asistir a las reuniones y asambleas, de importe bastante discreto, el ejercicio de los cargos de representación en ambas organizaciones no está beneficiado con ningún tipo de remuneración.

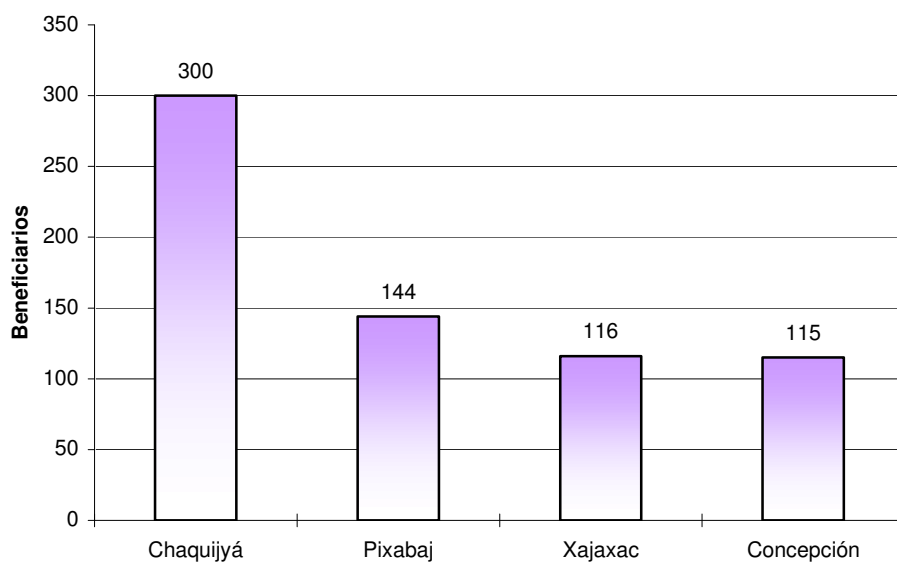
Suele ser resaltado por los socios que este sistema permite el protagonismo, no sólo de diferentes líderes individuales, sino de diferentes comunidades en la elección de sus representantes, mediante las votaciones periódicas realizadas en asamblea, tanto dentro de cada comunidad como a escala de la organización, en este último caso mediante una asamblea general en la que participan todas las comunidades asociadas. Lo destacable de este planteamiento es que confiere una mayor solidez a una construcción organizativa basada en una unión de grupalidades (en este caso de “comunidades”) que a una formada exclusivamente en individualidades, lo cual se basa en la preconcepción de que la comunidad sobrevive al individuo. Es decir, este “protagonismo de la comunidad” suele entenderse como un vínculo más sostenible en el tiempo que un protagonismo repartido entre personas individuales. Según iremos viendo más adelante, la concepción de la comunidad como algo más estable que sus componentes (los individuos que la componen) se manifiesta en otros muchos aspectos en ambas organizaciones.

Este escaso peso relativo de los socios fundadores, si bien no significa la desaparición de liderazgos dentro de ambas organizaciones, contrasta con la importancia concedida al “liderazgo” de las comunidades consideradas “fundacionales”, es decir, de aquellas en las que surgieron los primeros “comités promejoramiento” y a partir de los cuales la organización cristalizó.

Esto puede observarse en algunos aspectos que, si bien no refieren a un trato desigual a cada comunidad dentro de la organización, si denotan un cierto prestigio asociado a tratarse o no de una “comunidad fundadora”, como por ejemplo, en el peso que cobran las opiniones vertidas por sus líderes en las asambleas de la organización o en la influencia de dichas opiniones sobre el resto de las comunidades asociadas. Además, este prestigio se confunde con el hecho de tratarse de las comunidades que llevan más tiempo implicadas en CDRO o en COINDI, presentando algunas características distintivas con respecto al resto de las comunidades (características consideradas por éstas como “avances”), y siendo consideradas como “el modelo a seguir”. Sin que exista una relación lineal entre el paso del tiempo y la dimensión de estos “avances” (que pueden ser bastante relativos), algunos indicadores apuntan a una cierta consolidación, salvo excepciones, de estas comunidades fundacionales: un elevado número de socios o beneficiarios, unas obras de infraestructura construidas y en funcionamiento, una

estructura organizativa consolidada y legitimada por los habitantes de la comunidad, una capacidad de gestión propia de sus contactos institucionales, un creciente volumen de las actividades que desarrollan sus consejos comunales, etc.

Gráfico 3.1.- Comunidades con mayor número de beneficiarios. Asociación COINDI



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3.1 podemos observar que entre las cuatro comunidades con mayor número de socios o *beneficiarios* se encuentran tres de las llamadas “comunidades fundacionales” de la asociación COINDI: Chaquijyá, Pixabaj y Xajaxac, llamando la atención la notoria ausencia en esta relación de San Jorge La Laguna, una de las referidas excepciones. El número de beneficiarios puede ser un indicador más, como lo puede ser el número de actividades realizadas o de fondos manejados, aspecto éste por el que se destaca en CDRO la comunidad de Nimasac (una de las comunidades “fundacionales”) del resto de comunidades.

En ambas organizaciones se tiene muy presente la relevancia del proceso de fortalecimiento organizativo al interior de las comunidades como una medida clave del “desarrollo”. Esto se complementa con la importancia de la comunidad en la base de la

conformación organizativa de CDRO y COINDI. Como ya señalamos en el capítulo anterior, dicha conformación se dirige hacia dos direcciones. Por un lado la organización se construye desde las comunidades, a través de grupos formados previamente a la llegada de cualquier organización, los cuales dieron precisamente lugar a CDRO y a COINDI. Por otro lado, la construcción parte de las propias organizaciones ya consolidadas hacia las comunidades, a través de las mencionadas tareas de promoción dirigidas a estas. Ambas direcciones se complementan, de manera que el resurgimiento organizativo que parte de las propias comunidades debe ser tenido en cuenta y reaprovechado para fortalecer la organización. De este modo, es bastante frecuente que cuando CDRO o COINDI inicien su trabajo en una comunidad ya existan grupos organizados en la búsqueda de recursos para sus proyectos, como tuvimos ocasión de constatar en varias comunidades de Totonicapán y Sololá en las que acompañamos a técnicos de ambas organizaciones en sus primeras visitas a éstas, y que sean estos grupos los que realicen el primer acercamiento a la organización y no al revés.

Por tanto, las intenciones organizativas sitúan a la *comunidad* y a su emergencia organizativa (potenciada en las dos direcciones antes mencionadas, de la organización hacia la comunidad y viceversa) en el punto de partida. De ésta surgen las primeras asociaciones intercomunitarias que son el germen de la organización, y a ésta se acude cuando se trata de diseñar un esquema organizativo, otorgándole un especial protagonismo en cuanto a su participación en los órganos de decisión, según veremos. Así, al igual que la comunidad no queda sometida al individuo en esta referida doble construcción organizativa, la organización comunitaria no se supedita a CDRO o a COINDI como tales organizaciones. Lógicamente, no se trata de un proceso en el que sólo intervengan dos instancias: las organizaciones y las comunidades, ni el diálogo entre ambas se establece sin conflictos ni mediaciones. En otro apartado trataremos estos aspectos con más detalle, de momento conviene recordar el papel de los mencionados líderes “urbanos” y de los líderes comunales, las labores de promoción a través de *proyectos de reclamo* o la presión del propio Estado, como algunos de los elementos que intervienen en esta relación.

A continuación realizamos una exposición, con fines básicamente descriptivos, de la estructura organizativa de CDRO y COINDI. Partiremos en ambos casos del modo en que se estructuran ambas organizaciones a una escala comunitaria, para ir “ascendiendo” progresivamente hasta el nivel intercomunitario, resaltando algunas líneas de autoridad y poder.

3.1.2.-Estructura organizativa de COINDI

3.1.2.1.- Organización comunitaria y sistema de comisiones: el *Chi Na Mit*

En COINDI la organización intracomunitaria se establece de dos modos paralelos. El primero sigue el esquema organizacional clásico, de resonancias occidentales, que parte de una asamblea general en la cual se elige a una Junta Directiva (compuesta de presidente, secretario, tesorero y vocales) mediante votación democrática en la que participan todos los beneficiarios de algún proyecto. Dado que se trata de instancias que se establecen al interior de la comunidad, a esta asamblea se le llama *Asamblea Comunal*, y a la Junta Directiva así elegida, *Junta Directiva Comunal*.

El otro criterio organizativo, que se superpone al anterior, se realiza dependiendo del *proyecto* en el cual cada uno de los beneficiarios está involucrado. De este modo, dichos beneficiarios se reúnen en grupos organizados en torno a una sola actividad definida por el propio proyecto. Cada beneficiario sólo puede recibir ayuda para un proyecto, formándose de esta manera el “grupo de tejedoras”, el “grupo de ganaderos”, el “grupo del molino de nixtamal”, etc.²⁶⁷ Con este sistema se persigue aglutinar dentro de un mismo “grupo” (llamado también “grupo de base”) a los individuos que comparten una misma actividad socioprofesional, lo que tiene una serie de implicaciones. Una de las más llamativas es el “aprovechamiento” de las relaciones que suelen mantener los

²⁶⁷ Aunque no existe un control exhaustivo sobre este requisito (por no tratarse de una práctica demasiado extendida en COINDI) se pretende que no exista más de un beneficiario/a por unidad familiar, al que se llama, en ambas organizaciones, “beneficiario directo”, habitualmente el considerado “cabeza de familia” (padre o madre), mientras son “beneficiarios indirectos” el resto de componentes de dicha unidad familiar.

individuos que componen un mismo grupo por vínculos relativos a la profesión compartida, establecidas con anterioridad a su asociación a COINDI.²⁶⁸

Los grupos se establecen a través de las sucesivas promociones de créditos que la organización realiza en la comunidad, destinados a la realización de una actividad o “proyecto” concreto: la cría de ganado, la siembra de hortalizas, la producción y venta de artesanía, etc. (ver apartado 3.3), existiendo la posibilidad, según vimos, de que estos grupos ya se encuentren organizados cuando la organización establece el primer contacto con ellos. De este modo, los grupos de base no suelen exceder de 15 o 20 personas y pueden estar compuestos tanto por hombres como por mujeres, de forma mixta o separada por sexos. Cuando se produce una nueva promoción relativa a una actividad sobre la que ya existe un grupo formado, suele crearse un nuevo grupo que aglutine a los nuevos beneficiarios/as. De este modo es posible que coincidan en la comunidad varios grupos dedicados a la misma actividad (por ejemplo, dos o más grupos de “ganaderos” o de “tejedoras”) pero estos raramente se unen a los ya existentes, sino que constituyen uno nuevo.

Para evitar la duplicidad de esfuerzos que implica esta coincidencia de varios grupos dedicados a la misma actividad, se organiza un sistema formado por “comisiones” que aglutinan a los diversos grupos. Es decir, estas comisiones refieren a grupos clasificados por la propia organización en virtud de temas relacionados con necesidades concretas de la comunidad. Las comisiones existentes en COINDI siguen bloques temáticos agrupados de la siguiente manera:

- Comisión de Organización y Capacitación: Aglutina a los proyectos y actividades relativos a la formación y al fortalecimiento organizativo a escala comunal.
- Comisión de Producción y Comercialización: Destinada a las tareas de coordinación de los proyectos asociados con diversas actividades productivas: agrícolas, ganaderas, artesanales, etc.
- Comisión de Género: Encargada de aglutinar a los grupos de mujeres de la comunidad que se incorporan en proyectos con COINDI. Como veremos, el planteamiento de los

²⁶⁸ Otras implicaciones refieren, según veremos, al “autocontrol” de los propios integrantes de cada grupo con respecto al cumplimiento de sus obligaciones crediticias, que a menudo se traduce en una

aspectos de género dentro de la organización (que se va modificando a lo largo del tiempo) hace énfasis en grupos de mujeres y, dentro de estos, en actividades consideradas “productivas”, del mismo rango que el resto de los que se impulsan en COINDI, sólo que exclusivamente por mujeres.

- Comisión de Salud Comunal e Infraestructura: Se reúnen aquí todos los grupos vinculados a aspectos considerados por la organización como “asistenciales”: infraestructura, saneamiento básico, salud, higiene, etc.

- Comisión de Supervisión de Proyectos: Se encarga de coordinar y supervisar el funcionamiento de todos los proyectos que se realizan a escala comunal. Se trata por tanto de una instancia de coordinación y control “interno”.

En principio se pretendió que existieran tantas comisiones como “grupos de necesidades” pudieran detectarse en la comunidad o, en todo caso, como distintos proyectos hubiera en funcionamiento, existiendo así una comisión de artesanía, otra de salud, otra del abastecimiento de agua a la comunidad, etc. Pero esta idea inicial sufrió un giro posterior ya que el catálogo de estas “necesidades” se restringió a una serie de actividades contadas, por lo que dicha pretensión se rebajó hasta fijarlas a las cinco referidas. Estas conectan con los cinco programas establecidos dentro de la asociación hasta la actualidad, reduciéndose el número de comisiones en torno a proyectos de infraestructura, lo que denota un abandono relativo (ya que se mantienen las acciones en salud o educación) en las actividades consideradas “asistenciales”.

Cada comisión puede encargarse de funciones diversas: la promoción de la actividad a que refieren dentro de la comunidad (salud, género, etc.), la extensión al resto de la comunidad de los conocimientos que reciben de los capacitadores o formadores de COINDI o la resolución de los diversos conflictos que afectan a los grupos, realizando en este último punto ciertas tareas de vigilancia con respecto a la marcha de los proyectos, tales como procurar el pago de los créditos, vigilar la aplicación de éstos a las actividades prescritas, controlar la asistencia de los beneficiarios a las reuniones, etc. Como más adelante desarrollaremos, en buena parte estos conflictos se asocian a casos en los que estas tareas asignadas a las comisiones colisionan con los intereses de otros grupos de poder al interior de la comunidad, con resultado y consecuencias diversas. Por

responsabilidad grupal establecida entre sus miembros.

esto desde la organización se considera crucial la coordinación de las funciones de estas comisiones con las de la Junta Directiva Comunal, al tiempo que se proporcionan mecanismos y espacios de comunicación y diálogo entre ellas.

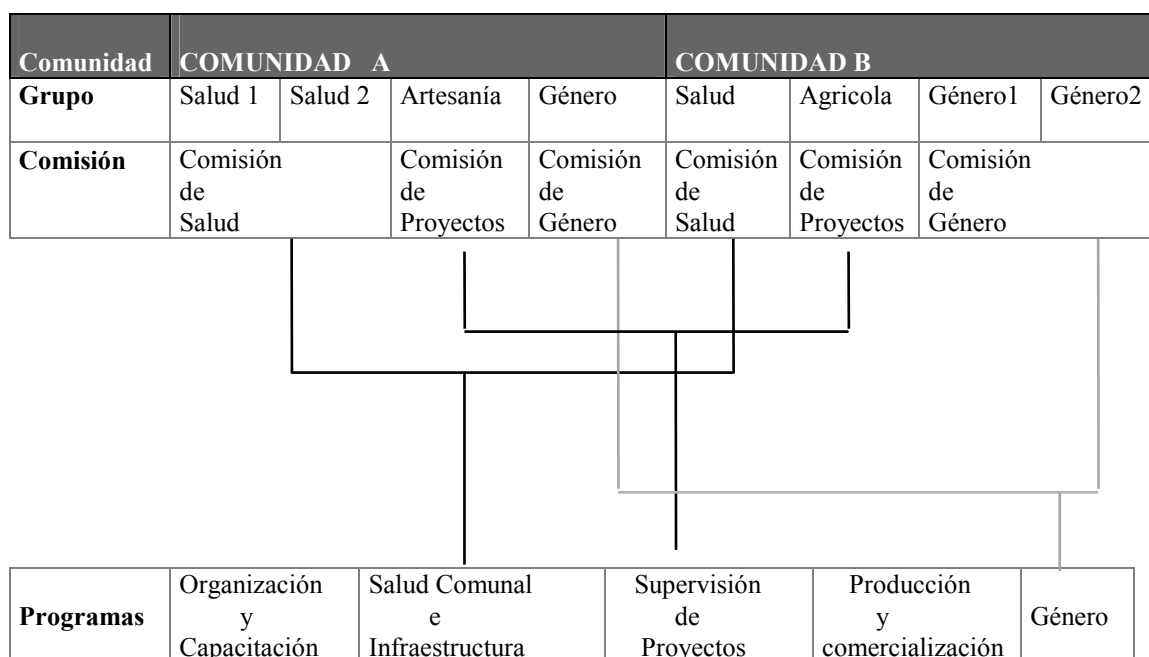
Cada comisión tiene un coordinador, y en ella se integran todos los beneficiarios de COINDI que lo deseen. Desde la organización se contempla como posibilidad la incorporación a las comisiones de los “no beneficiarios” (cualquier persona de la comunidad), tratándose ésta de una posibilidad sin plasmación real hasta el momento de finalizar nuestro trabajo de campo (1998), aunque es preciso añadir que el sistema de comisiones estaba entonces aún en sus comienzos, concretamente desde un año antes.

En resumen, el sistema organizativo comunal implantado por COINDI mediante comisiones pretende incentivar la participación directa de los socios en las decisiones y acciones de la organización en la comunidad y, sobre todo, en aquellas que se asocian directamente con el proyecto al cual cada socio está vinculado. De este modo, complementa a los otros sistemas de que el socio dispone para participar en la organización:

- Siendo beneficiario de un proyecto y, por tanto, como miembro de un grupo comunal (o “grupo de base”) organizado según la actividad a que refiere el proyecto. La existencia de varios grupos para una misma actividad resta operatividad a esta participación.
- Participando en asambleas comunales (con derecho a voz y voto) o en la propia Junta Directiva Comunal si es elegido en dicha asamblea.
- Otros modos de participación, como la aportación de su mano de obra o materiales (si se trata, por ejemplo, de un proyecto de infraestructura con aporte comunal) no implican necesariamente una participación en los órganos de representación comunales.

Trascendiendo la escala comunitaria, se establece una agrupación entre las comisiones de una misma actividad pertenecientes a distintas comunidades, que pasa a llamarse “Programa”. El ejemplo que representa el esquema 3.1, planteado para 2 comunidades, supone el establecimiento de 3 comisiones en cada comunidad, y es extrapolable al conjunto de comunidades asociadas a COINDI:

Esquema 3.1.- Ejemplo de organización por comisiones en dos comunidades (A y B).
Asociación COINDI.



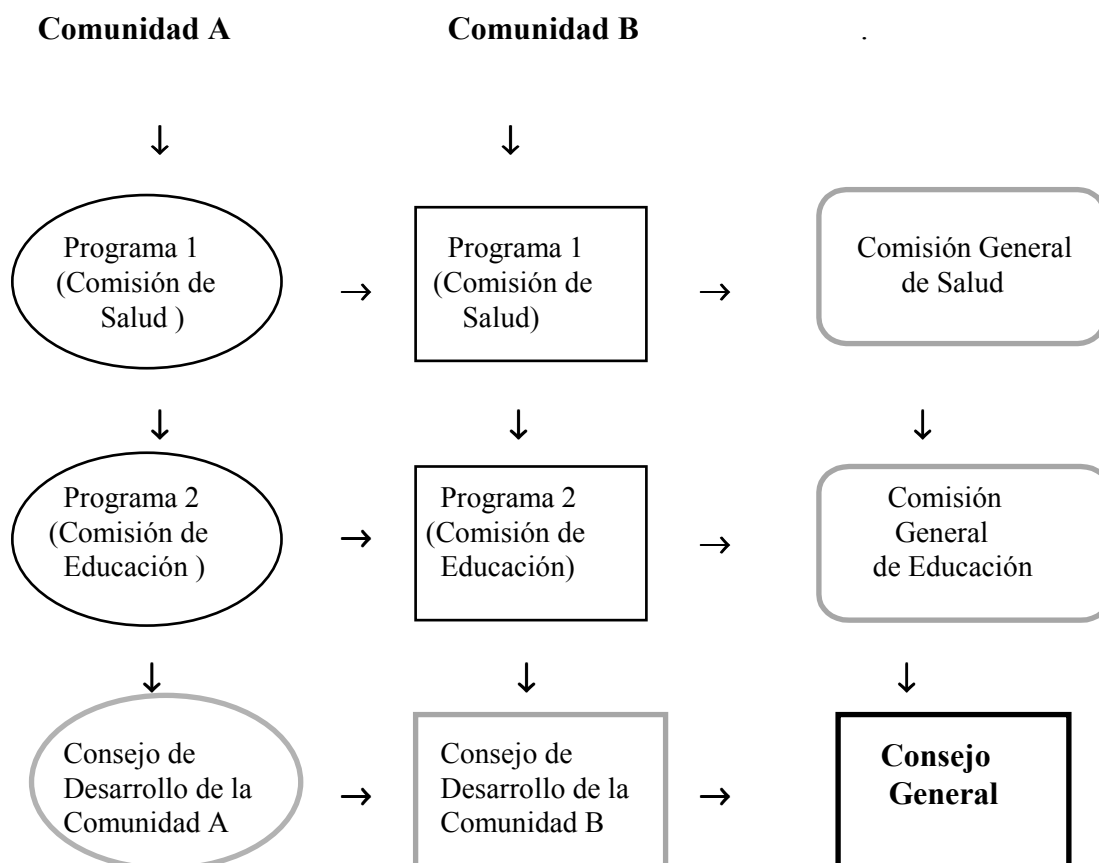
El anterior esquema muestra como los grupos que parten de la comunidad se organizan en torno al sistema de comisiones, y estas se reúnen en los Programas que existen en la organización. Nótese que faltan en las comunidades las comisiones de Organización y Capacitación, así como la de Producción y Comercialización, que se constituyen con beneficiarios de cualquier proyecto dentro de la comunidad. Estas existen en todas las comunidades con las que trabaja COINDI pero no han sido incluidas en el esquema por motivos de simplificación.

En otro orden, el sistema de organización comunal por comisiones de trabajo y Juntas Directivas comunales se inspira en un modelo organizativo comunal (el *Chi Na Mit*) que es considerado por sus impulsores como una modalidad organizativa kaqchiquel extinta en sus formas originales, pero que es usada como referente básico sobre el que se

construye el sistema actual²⁶⁹. Este modelo hace referencia a un doble criterio básico de organización: por instituciones de poder dentro de la comunidad (las referidas Juntas Directivas) y por comisiones de trabajo dentro de cada comunidad. Ambas redes organizativas se entrecruzan, dando como resultado una figura que las aglutina: el consejo de desarrollo comunal. El esquema 3.2 representa el modelo organizativo resultante del entrecruzamiento de Programas y de Juntas Directivas para el caso de 2 comunidades.

²⁶⁹ La actual alcaldía indígena de Sololá (la llamada “Municipalidad Indígena”) fue, antes de llamarse como tal, una reunión de 18 *Chi Na Mit* que conformaban un Consejo General, el cual se transformó en algunos aspectos formales en la actual alcaldía indígena. Esta tiene en la actualidad una estructura interna en la que se contemplan una serie de comisiones, y en la cual tienen cabida los representantes de las distintas comunidades. Una revisión de la actual implementación del *Chi Na Mit* (que algunos autores prefieren llamar *Tinamit*) y el impacto causado en este modelo organizativo por el conflicto armado puede verse en: Cojtín *et al* (1998).

Esquema 3.2.- Ejemplo de formación de Comisiones Generales y Consejos de Desarrollo para dos comunidades. Asociación COINDI.



En una rápida mirada histórica, tal y como documenta Carmack (1979), el origen del *Chi Na Mit*, (voz procedente del nahuatl *Tenamel*: “lugar cercado”), se sitúa en clanes patrilineales encabezados por el *ajchinamital* (“señor de vasallos”) y asentados en territorios acotados y cercados. El propio Carmack, interesado sin duda por las pervivencias de este sistema en la “sociedad quicheana” de los años 70, encuentra su equivalente en la figura de las llamadas “parcialidades”, de algunas zonas de Totonicapán y Sololá: *“Dentro de su estructura tenían lugar actividades como el rendimiento de servicios y tributos, la construcción de edificios, la organización para la guerra, la colonización de las tierras conquistadas, la administración de justicia y la presentación ritual. En los pueblos quichés del presente todavía constituye una*

organización importante. A veces todavía se les alude con la palabra chinamital, aunque por lo general se llaman 'parcialidades' ”.

Pero no nos interesa tanto el grado de supervivencia o de conservación histórica de un modelo original como el modo en que el sistema propuesto, más o menos fiel a su referente, se adapta a los requerimientos de los beneficiarios (de modo que se haga lo más “familiar” posible a éstos) así como a la propia organización y a los condicionantes y constricciones con las que ésta se enfrenta. Así, en un doble sistema de negociación, la readaptación del *Chi Na Mit* al actual esquema organizativo de COINDI, implica hablar de “programas” en lugar de “comisiones”, requisito formal indispensable para la parcelación temática que exigen las agencias de cooperación. Pero, al mismo tiempo, tiende a fomentarse la participación de los miembros de la comunidad en las distintas comisiones y consejos, mediante un sistema de elección de los cargos “democrático” (lejos, por tanto de una *patrilinealidad*) y propuesto además de forma antagónica a otros modos de organización anteriores o coexistentes, como el utilizado en las *cofradías*²⁷⁰ o incluso el de las alcaldías indígenas. En el siguiente testimonio de uno de los fundadores de COINDI se resalta dicho rescate, el cual se plantea de forma diferencial al que, desde el estado, se realizó del *Chi Na Mit*, que convierte a la casa del *ajpop* (responsable o ‘principal’) en una “alcaldía indígena”, y esta en una instancia secundaria de la alcaldía administrativa:

*“De aquí a unos 10, 15 años atrás, todavía se veía esa cuestión consistente, ahora lamentablemente ha ido desapareciendo poco a poco. Pero, antes el Chi Na Mit era la forma de organización comunal que se mantenía, estaba adscrita a lo que llamaban la casa grande o la casa del ajpop, que es convertida ahora en municipalidad indígena, pero era la forma de organización que tenían nuestros antepasados, tanto k'iche's como kaqchiqueles. Entonces viene a establecerse a través de las instituciones del estado varias formas de organización...”*²⁷¹

En este sentido, suelen referirse una serie de analogías entre el sistema actual y el referente original al que alude, por ejemplo, adaptando las denominaciones de las

²⁷⁰ Esta pretensión igualitarista pretende superar también, por tanto, un sistema de elección de las autoridades que hasta principios de los 90 se basaba en un sistema de cargos cívico-religiosos encarnado en las llamadas *Cofradías*, claro ejemplo para algunos de estratificación social (Cancián, 1965, 1967). El modelo propuesto plantea, en la teoría, un esquema mucho más participativo e igualitario que el de dichas cofradías, de mayor flexibilidad, y que permite una libertad de acción mayor.

²⁷¹ Entrevista con Víctor Saloj, asociación COINDI, Noviembre 1998.

autoridades que componen la Junta Directiva de la Asamblea Comunal (presidente, vicepresidente...), a su equivalente en lengua k'iche' y kaqchiquel (como es el caso del *ajpop*, o del *k'amolbe'*). Pero, por encima de una búsqueda automática de estas analogías, el trabajo se centra en procurar que éstas cumplan con el requisito básico de la potestad comunitaria de elegir a sus representantes, lo cual supone una cierta observación y respeto a la lógica que envuelve a sus criterios de elección. De este modo, por ejemplo, los procesos democráticos se “relativizan” en virtud de la rica efervescencia de los distintos liderazgos que existen en las comunidades, como ampliaremos en el capítulo 5. Como puede suponerse, éstos y otros aspectos asociados van mucho más allá de una simple denominación de tintes folklorizantes.

Por otro lado, estas acciones de “rescate” cobran además un sentido etnopolítico en cuanto a la construcción de un *nosotros* maya. Obsérvese en este sentido como la anterior coincidencia de denominaciones es propuesta además como un signo de unidad del pueblo maya frente a las diferencias intraétnicas, por lo cual el modelo organizativo *Chi Na Mit* (que en los documentos de COINDI se propone como un “modelo kaqchiquel prehispánico”) no se plantea como un elemento cultural diferencial entre k'iche's y kaqchiqueles, sino que es visto por sus promotores como un elemento común más del pasado maya, ya que se considera presente también entre las comunidades k'iche's²⁷². La conciencia de que se trata de un elemento cultural “propio”, producto de la herencia de los antepasados, lleva a ver necesario su rescate, el cual refiere a una forma pura, usada como modelo ideal y situada en los tiempos precoloniales.

Es decir, como puede comprobarse, las conexiones étnico-políticas de la acción organizativa de COINDI llevan a situar su discurso (cargado de valor en términos étnico-políticos) en contraposición a las prácticas del estado. Partiendo de la comunidad (locus de “presencia maya”, cuya homogeneidad no se discute) se pretende realizar una reformulación de este sistema organizativo que, entendiéndose como elemento cultural “propio”, fue enajenado por el estado ladino. De este modo, el rescate de los *Chi Na Mit* conecta con las actuales alcaldías indígenas, instituciones bases de poder local en las

²⁷² En la práctica, la existencia en CDRO de un sistema de comisiones de conformación muy similar al que se presenta en COINDI ilustra este hecho.

que se pretende representar el poder de las comunidades (y que no son referente de pureza por haber estado inducidas, según hemos visto, desde el estado) pero se basa en una nueva denominación del “nosotros” que responde a la estigmatización de “indígena” con la reconstrucción del “maya”.²⁷³ Para ello, el camino a seguir es basarse en el testimonio de líderes comunales que todavía “recuerdan” esa institución. Así se pretende que la aplicación del sistema organizativo a la comunidad no resulte demasiado forzada (ni fundamentada en documentos escritos, de influencia ladina), ya que significa la aplicación de sistemas concretos, basados en la memoria y en su transmisión oral expresada por sus *líderes comunales*, según refiere el siguiente testimonio:

*“Por ejemplo, una de las personas que maneja bastante eso es don Casimiro Sicajá, que también fue una de las personas que ha estado vinculado a COINDI desde el inicio. El ha sido un ex alcalde indígena. Es de una comunidad, de Xajaxac, una persona que ha trabajado desde los Chi Na Mit, y en las cofradías, y ha estado también como alcalde indígena. Entonces ha sido una de las personas que ha alimentado esta forma de organización. COINDI es uno de los que ha empezado a escribir un poco de eso, pero su escritura también en relación a este modelo es bastante limitada. Hay otras personas que lo han hecho pero lo que ha pasado siempre es escrito por antropólogos, por gente de fuera. Entonces, no ha sido todavía asumido como tal por las personas propiamente de la comunidad”*²⁷⁴

Pero este recuerdo del Chi Na Mit no sólo es individual, sino que debe también ser (y hacerse) colectivo para que aquella readaptación sea apropiada por los pobladores de las comunidades en las que COINDI opera. De hecho, cierta existencia de esta “memoria” se comprueba en la relativa facilidad con que el sistema de autoridades comunales y comisiones es implementado en dicha comunidad, de modo que no son necesarias

²⁷³ “La alcaldía es indígena, el Chi Na Mit es maya.” Las etiquetas tienen su función delimitadora cuyo valor no debe desaprovecharse en un contexto de activación de marcadores étnicos. En este sentido, algunos de los líderes de la organización insinuaban en sus testimonios lo “desfasado” del nombre actual de la propia asociación (Cooperación Indígena de Desarrollo Integral), surgido hace más de 15 años (a mediados de los 80, en el momento de la constitución), cuando lo indígena ocupaba el lugar, en algunos contextos, de lo maya.

²⁷⁴ Entrevista con Víctor Saloj, op. cit. Concretamente, Casimiro Sicajau ejerció de alcalde indígena en Sololá durante el año 1986.

muchas “capacitaciones” para que la comunidad “recuerde” algo que en muchos casos se vive cotidianamente.²⁷⁵

De todos modos, la efectividad de este proceso reorganizativo que pretende COINDI en las comunidades está también afectado por otros factores, como trataremos en posteriores apartados. Por ejemplo, la elaboración de una serie de principios o normas de acción elaborados desde las élites organizativas y referidos a la reconstrucción de elementos considerados como “mayas” redundan en la consecución de un determinado esquema organizativo. Pero en la configuración real de éste esquema (más allá de su descripción superficial) intervienen otros muchos factores, entre los que se encuentran la reinterpretación que desde las comunidades se realiza de dichos esquemas organizativos. Dentro de éstos, y enlazando el camino entre la comunidad y la organización se encuentran las llamadas *agrupaciones comunales*, de las que nos ocupamos a continuación para el caso de COINDI.

3.1.2.2.- Los sistemas de agrupación intercomunitaria: Las Agrupaciones Comunales

La existencia de un sistema de agrupación intercomunitaria dentro de su estructura organizativa, supone en COINDI la presencia de una serie de instancias situadas a medio camino entre la comunidad (y, dentro de éstas, los grupos y comisiones que la integran) y la organización. Estas instancias de agrupación (que llamaremos, en su conjunto, *Agrupaciones Comunales*) difieren según el número de grupos que la integran, la distancia entre ellos y con respecto a la sede central de COINDI, distinguiéndose entre:

- Coordinadoras Comunales: Se establecen entre varias comunidades de la misma zona que manejan un escaso número de proyectos, y por tanto, de grupos

²⁷⁵ Lógicamente, no se trata de elementos culturales inalterables en el tiempo, ni en el espacio. El grado de conocimiento de este tipo de estructuras organizativas varía a veces según la comunidad de que se trate, y aún dentro de ella según sus distintos habitantes. En términos generales, en las capacitaciones a las que hemos podido asistir en las cuales se impartía este tema por primera vez (en torno a una treintena entre CDRO y COINDI, realizadas en diferentes zonas, con distintos capacitadores y asistentes) hemos encontrado desde un desconocimiento absoluto por los beneficiarios de los proyectos hasta una gran comprensión del esquema planteado, pero esta última posibilidad era siempre la más frecuente.

de base. Hay 3 coordinadoras comunales en COINDI: *Sta. Catarina Ixtahuacán, El Tablón y Concepción.*

- Asociaciones Intercomunales: Se forman mediante la unión entre varias comunidades en las que existe un gran número de proyectos y de grupos de base (entre 15-20) entre los que, además, suele existir cierta proximidad geográfica. La considerable distancia de estas comunidades con la sede central en la cabecera departamental (Sololá) obliga a constituir lo que en COINDI se denomina *subsede*, aunque sus delegaciones serán, según veremos, relativas. Cada comunidad nombra a su representante en esta subsede, a través de su elección por cada uno de los grupos de cada comunidad. Sólo existen dos Asociaciones Intercomunales y las dos se ubican en el área k'iché bocacosta²⁷⁶. Son las de *Chuitaq'aj* (que agrupa a 7 comunidades) y *Pataq'aj* (9 comunidades).

Existen comunidades en COINDI que no aparecen incluidas en ninguna de las dos formas anteriores. Tratándose de formas organizativas comunales (es decir, que integran a una sola comunidad) no pueden concebirse estrictamente como tales Agrupaciones Comunales, aunque su representatividad en la asamblea general de COINDI se iguala a las de dichas Agrupaciones. Son las siguientes:

- Asociaciones Comunales: Se establecen cuando en una única comunidad existe un gran número de grupos y de asociados.²⁷⁷ Agrupan entre 7 y 10 grupos con diferentes tipos de proyectos para cada grupo. Existen 8 asociaciones comunales, una en el área k'iché altiplano (*Sipalá*) y las 7 restantes en el área kaqchiquel

²⁷⁶ COINDI divide su territorio de acción en tres áreas: Kaqchiquel, K'iche' Bocacosta y K'iche' Altiplano. En un posterior apartado abordamos los criterios aplicados a esta delimitación, así como la problemática que la afecta.

²⁷⁷ A la subsede se les entrega algunas de las funciones y tareas que desempeña COINDI de un modo delegado. Suele ubicarse en un edificio o local que funciona, por tanto, a modo de "delegación" de la organización, siendo el lugar donde se realizan las reuniones, capacitaciones, tareas administrativas, etc. y donde se elabora el referido reglamento interno de la subsede, aunque este reglamento está supeditado a los estatutos de COINDI y al control de la Junta Directiva de la organización. Además, no disponen de personal técnico propio.

*(Pixabaj, Xajaxac, Chuacruz, Chaquiyá, San Jorge La Laguna, Chuaxic y Saqsiwan).*²⁷⁸

- Organizaciones Grupales: Se constituyen cuando existe un número escaso de grupos pertenecientes a una sola comunidad. Hay un total de 5 Organizaciones Grupales.

En principio estas instancias fueron creadas a propuesta de los grupos organizados en las comunidades para solventar el problema de la inasistencia y consiguiente falta de representación de los socios de las comunidades más alejadas, tanto a las asambleas de COINDI como a otras reuniones extraordinarias de los socios, todas ellas realizadas en la sede central de Sololá.²⁷⁹ Son las propias Agrupaciones Comunales las que, cumpliendo los requisitos, deciden el tránsito a una u otra forma, aunque esta decisión es verificada por la Junta Directiva de la organización y el personal técnico.²⁸⁰

De este modo, el crecimiento de las Agrupaciones Comunales supone ir integrando a un mayor número de grupos, de beneficiarios y de actividades. Esto puede implicar que dichas agrupaciones comiencen a gestionar proyectos no sólo ante COINDI, sino también ante otros entes u organizaciones, públicos o privados, tal y como ocurre en CDRO con algunos de sus consejos comunales. Por tanto, este aumento de actividad y complejidad, combinado con la lejanía de la sede central son los argumentos bajo los que, en principio, se crean las llamadas “subsedes”, que suponen el inicio de una cierta

²⁷⁸ Nótese la inclusión dentro de este grupo de las referidas “comunidades fundacionales”. El hecho de que estas comunidades puedan participar “de igual a igual” con las grandes agrupaciones comunales implica, en cualquier caso, una cierta discriminación hacia las comunidades incluidas en éstas últimas, ya que esto les confiere una mayor cuota de participación a nivel de la Asamblea General de COINDI. Asimismo, las agrupaciones comunales esconden cierta falta de representatividad beneficiarios-proyectos, de manera que queda en un segundo plano la escasa presencia de la organización (en cuanto a número de proyectos y de beneficiarios) en las comunidades que contiene dicha agrupación, y por tanto la relevancia de sus acciones dentro de dichas comunidades. Todo ello se complementa con otros criterios de delimitación al interior de la organización, como los de carácter étnico, que más tarde esbozaremos.

²⁷⁹ Esta distancia no debe entenderse en términos estrictos de kilometraje, sino de accesibilidad. En las visitas a las comunidades de la bocacosta, situadas a poco más de una decena de kilómetros de la sede central, pudimos comprobar el tiempo y esfuerzo que se requiere para acceder desde estas zonas a la cabecera departamental, dado lo escarpado del terreno y la inexistencia de caminos por los que puedan circular vehículos.

descentralización de COINDI, aunque no por eso parece que el fuerte papel mediador de ésta vaya a desaparecer. Además, la menor escala de las actividades emprendidas llevan a relativizar tal descentralización, que queda supeditada a un mayor crecimiento futuro.

3.1.2.3.- Los órganos decisores: Asamblea General y Junta Directiva Central

Las cuatro instancias descritas (organizaciones grupales, coordinadoras comunales, asociaciones intercomunales y asociaciones comunales) son las autorizadas a acceder a los órganos decisores de COINDI. Para ello suelen formar sus respectivas asambleas con la participación de todos los socios o beneficiarios, aparte de realizar sus reuniones mensuales ordinarias, y las extraordinarias que estimen oportuno. Envían así sus representantes (llamados “delegados”) a la Asamblea General de COINDI, donde se elige la Junta Directiva Central. Esta Asamblea General es la máxima autoridad de la organización y se reúne anualmente con carácter ordinario. En ella se adoptan los acuerdos y directrices básicas de la asociación. La Junta Directiva Central tiene la facultad de desarrollar todos los acuerdos y disposiciones de la Asamblea General.

En COINDI existe una incorporación formal de los socios fundadores a la Asamblea General de la asociación, dado que en ella se distingue entre:

- Asociados fundadores: Son aquellos socios que se incorporaron a la organización en sus inicios, accediendo a esta de forma individual y liderando sus respectivos grupos comunales. Su presencia en COINDI está en rápida decadencia.
- Asociados Comunales: Son beneficiarios seleccionados por la comunidad. Cada asociación comunal envía 5 representantes ante la Asamblea.

Como ejemplo, la conformación de la Junta Directiva Central en 1997 se componía de representantes de 7 Agrupaciones comunales, tal y como se representa en el cuadro 3.1:

²⁸⁰ Se trata de una verificación con carácter consultivo, pues se asegura tanto desde el personal técnico como desde la Junta Directiva de COINDI que no existe oposición alguna a las propuestas realizadas desde las distintas Agrupaciones Comunales. En cualquier caso, el alcance de estas propuestas se supedita a que se realicen en el escenario de una asamblea general, y en esta la participación que de hecho se les otorga a las agrupaciones comunales sigue siendo minoritaria.

Cuadro 3.1.- Origen por comunidades de los integrantes de la Junta Directiva de COINDI. Año 1998

Cargo	Comunidad	Sexo	Area
Presidente	Pixabaj	M	<i>Kaqchiquel</i>
Vicepresidente	Xajaxac	M	<i>Kaqchiquel</i>
Tesorero	Chaquijyá	M	<i>Kaqchiquel</i>
Secretario	Chuacruz	M	<i>Kaqchiquel</i>
Vocal 1	San Jorge La Laguna	F	<i>Kaqchiquel</i>
Vocal 2	Pataq'aj	M	<i>K'iche' Bocacosta</i>
Vocal 3	Chuaxic	M	<i>Kaqchiquel</i>

Fuente: Elaboración propia, 1998.

La renovación de los puestos es anual y parcial: cada año se cambian tres cargos de esta Junta Directiva, con el fin de que exista rotación continua pero queden miembros en dicha Junta que puedan conservar la experiencia acumulada de la directiva anterior y así extenderla a los nuevos integrantes. Las comunidades no representadas en esta Junta Directiva propondrán en la próxima elección a sus candidatos para los tres puestos vacantes, los cuales se eligen en una reunión de la Asamblea General. Por otra parte, ninguna comunidad o agrupación comunal puede optar a más de un puesto en este órgano directivo.

A destacar en la conformación de esta Junta Directiva el peso específico de las mencionadas “comunidades fundacionales” (Pixabaj, Xajaxac y Chaquijyá) las cuales, por su antigüedad y desarrollo suelen ser más activas a la hora de proponer representantes en la Junta Directiva. Pero además, aquí se evidencian las consecuencias de disponer de un mayor *quorum* de participación. El hecho de que una agrupación que reúne a un gran número de comunidades k'iche's (como la de Pata'aj) participe de igual a igual con otras comunidades kaqchiqueles, implica reconocerles a estas una mayor cuota de participación en la Junta Directiva Central que a dichas comunidades k'iche's, a lo que se suma la ausencia de representación de comunidades del Area K'iche'. En este sentido, no hay que olvidar que COINDI surgió de una agrupación intercomunitaria en

la que los grupos provenían de comunidades kaqchiqueles, y esta posición hegemónica se mantiene hasta la actualidad.

Es preciso advertir que desde COINDI se tiene conciencia de este problema, y ya en 1998 se tenían pensadas una serie de medidas “correctoras” al respecto, con objeto de evitar esta concentración de poder en una de las áreas que causaba recelo no sólo entre las comunidades kiche’s, sino también entre algunas agencias donantes que detectaron esta asimetría. Así, se tiene proyectado a medio plazo emprender una nueva agregación organizativa de las comunidades, respetando el área territorial de la que proceden. De este modo, se espera crear una Asamblea General de Area (AGA), de la cual se elegiría una Junta Directiva de Area (JDA) de entre cuyos miembros se elegirá la Junta Directiva Central de COINDI, como se ilustra en el esquema 3.3:

Esquema 3.3.- Sistema de organización por áreas territoriales en COINDI

<p>AREA KAQCHIQUEL</p>	<p>Comunidad 1 → J..D.1 Comunidad 2 → J..D.2 ... Comunidad n → J..D.n</p>	<p>A.G.A → J.D.A (Area Kaqchiquel.) (Area Kaqchiquel)</p>	<p>JUNTA DIRECTIVA CENTRAL DE COINDI</p>
<p>AREA K'ICHE' ALTIPLANO</p>	<p>Comunidad 1 → J..D.1 Comunidad 2 → J..D.2 ... Comunidad n → J..D.n</p>	<p>A.G.A → J.D.A (Area k'iche' altiplano) (Area k'iche' altiplano)</p>	
<p>AREA K'ICHE' BOCACOSTA</p>	<p>Comunidad 1 → J..D.1 Comunidad 2 → J..D.2 ... Comunidad n → J..D.n</p>	<p>A.G.A → J.D.A (Area k'iche' bocacosta) (Area k'iche' bocacosta)</p>	

Fuente: Elaboración propia, 1998.

3.1.2.4.- Los órganos operativos: la dirección ejecutiva y el personal

Cuando hablamos de los “órganos operativos” de la asociación nos referimos al personal que ejecuta, básicamente, una serie de acciones técnicas operativas y ejecutivas en COINDI: administrativas, financieras, logísticas, educativas, etc. Estas acciones son realizadas de forma contratada, no tratándose de “beneficiarios” de la propia organización y teniendo una cuota de poder decisonal diferenciada.²⁸¹ También se le conoce en la organización como “personal técnico” o “personal de oficina”, aunque muchos de ellos permanecen poco tiempo en dicho espacio, pues se dedican

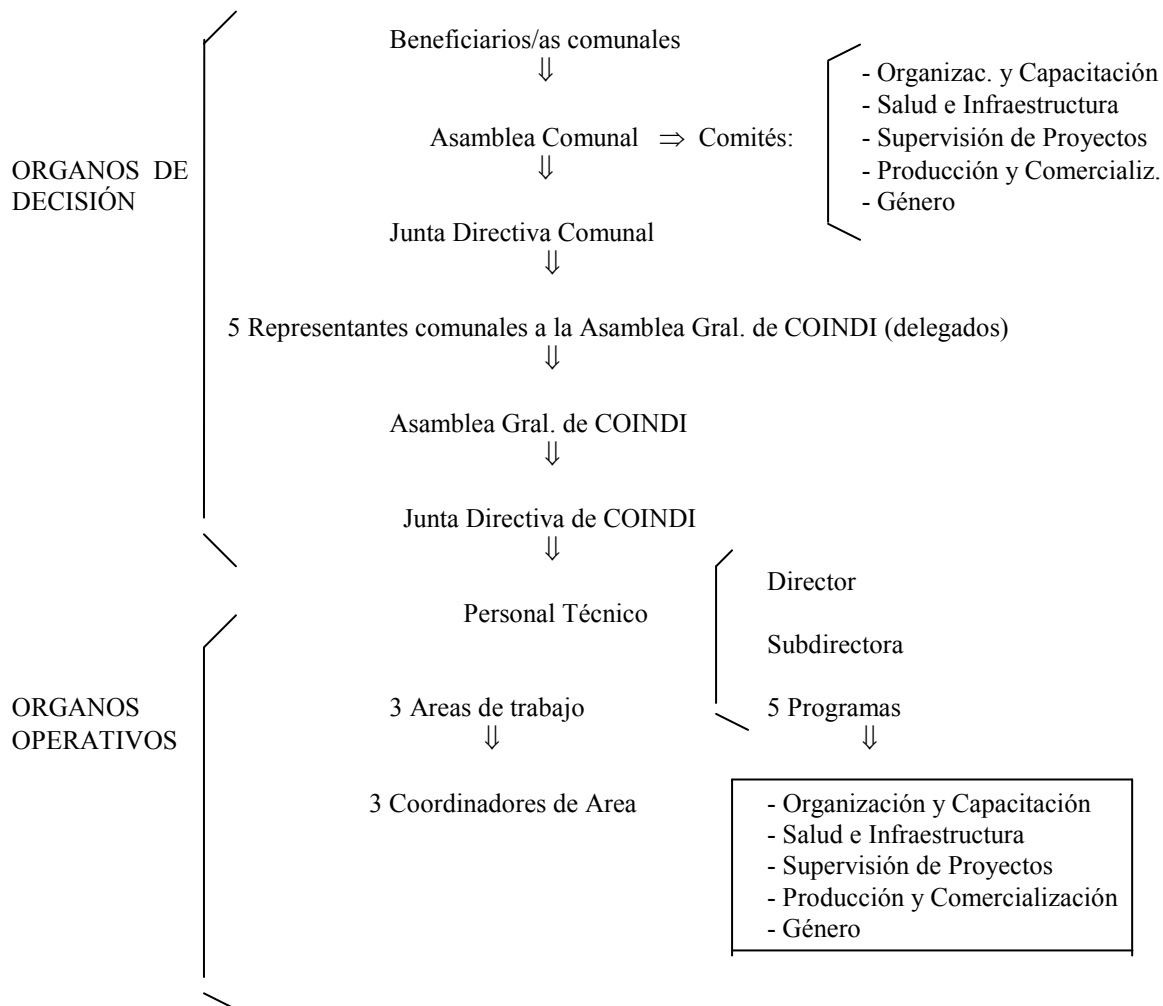
²⁸¹ Se incluye aquí, por tanto, al personal liberado o “a sueldo” de la organización y no a aquel que, participando de las estructuras de poder decisonales de CDRO, no cobra un salario de la organización. Este último es el caso de los integrantes de la Junta Directiva Central: se trata de beneficiarios que, formando parte del órgano decisor de la organización por haber sido elegidos como tales en Asamblea General. Como esbozamos, estos cobran una serie de dietas por su asistencia (una cantidad mínima destinada a cubrir los gastos de desplazamientos), debiendo asistir a las asambleas intercomunales y a otros eventos de la organización en representación de esta, pero no por ello los consideramos como parte del “personal operativo”.

habitualmente a tareas logísticas, de formación, asesoramiento, control, mantenimiento, etc. que realizan fundamentalmente en las comunidades.

Estos órganos operativos aparecen encabezados por la Dirección Ejecutiva, la cual recae en una persona que es elegida por la Junta Directiva Central y contratada por la organización. Su función es la de ejecutar las decisiones y resoluciones que se adoptan en dicha Junta Directiva y servir de puente entre los órganos decisores (Junta Directiva, Programas, etc.) y los operativos, por lo cual detenta una importante cuota de poder. La figura de la dirección ejecutiva está acompañada por un/a subdirector/a ejecutivo/a.

En la práctica, esta separación entre órganos operativos y ejecutivos no se manifiesta con rigidez. Por un lado, el papel estrictamente operativo del “personal de oficina” debe relativizarse, ya que éste puede realizar algunas acciones que, en principio, no le competen. Esto ocurre, por ejemplo, en los casos en los que se hace preciso adoptar decisiones con celeridad (ante acontecimientos o hechos imprevistos, en los que no se hace posible convocar a la Junta Directiva Central), o en los que se trata de decisiones que requieren de una formación técnica especializada, aspectos en los que el personal operativo se ve “obligado” a decidir. En cualquier caso, las decisiones consideradas de mayor relevancia suelen ser remitidas a la Junta Directiva Central, y aunque se trate de decisiones técnicas, si éstas refieren a asuntos de gravedad o importancia, suelen someterse a su consulta o sanción. Tenemos constancia directa de que es éste el proceso habitual en COINDI, y prueba de ello es la ralentización que sufren muchas decisiones de la organización, que deben esperar a la correspondiente reunión extraordinaria de la Junta Directiva Central. Se trata ésta de una circunstancia que, como veremos, suele ser poco entendida por las agencias donantes, que la ven como un síntoma de administración lenta e ineficiente, o de debilidad o torpeza de los órganos decisores de la organización. En general, la estructura organizativa de COINDI adopta una configuración que puede visualizarse en el organigrama representado por el esquema 3.4.

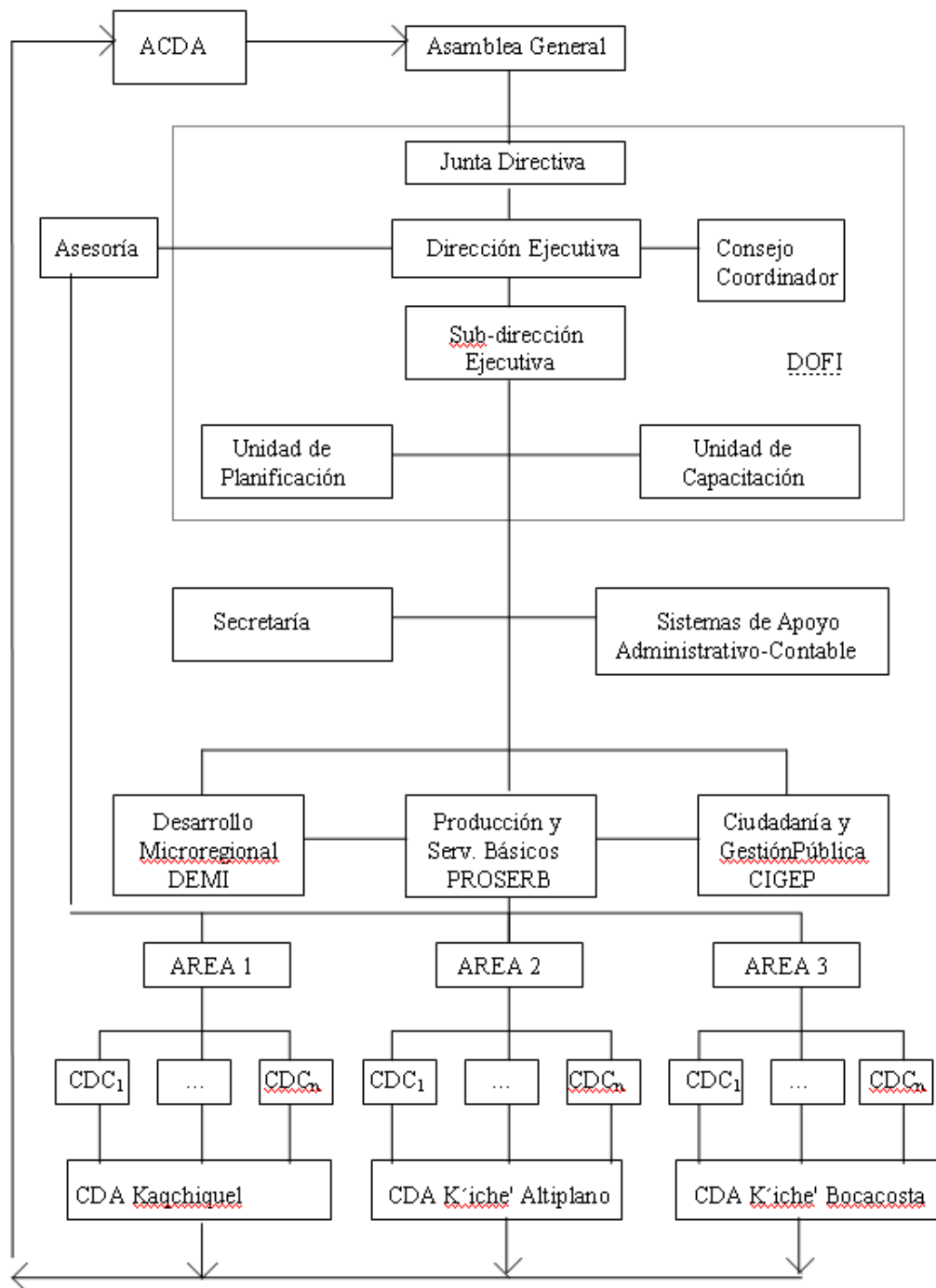
Esquema 3.4.- Organigrama actual de la asociación COINDI



Fuente: Elaboración propia, 1998.

Este organigrama experimenta a partir de 1997 una serie de cambios cuyos detalles se encontraban, a la fecha del cierre de nuestro trabajo de campo, en fase de diseño, por lo que es posible que se hayan producido sobre él algunas modificaciones. Básicamente, estos cambios siguen la representación planteada en el esquema 3.5.

Esquema 3.5.- Propuesta de organigrama futuro de la asociación COINDI



Fuente: Elaboración propia, 1998.

Como puede observarse en el anterior organigrama, cada una de las áreas de trabajo de COINDI, que corresponden a las tres áreas territoriales en las que desarrolla sus acciones (Area Kaqchiquel, Area K'iche' Altiplano y Area K'iche' Bocacosta), es atendida por un equipo de entre 3 y 4 personas al frente de los cuales se encuentra un Coordinador de Area. En cuanto a los Consejos de Desarrollo Comunal (CDC) incluyen el doble sistema organizativo ya reseñado de comisiones y Junta Directiva, quedando agrupados en los llamados Consejos de Desarrollo de Area (CDA), para cada una de las tres áreas mencionadas. De estos CDA se forma la Asamblea de Representantes de los Consejos de Desarrollo de Area (ACDA), la cual se integra en la Asamblea General de COINDI.

El Consejo Coordinador es una instancia de apoyo a la dirección ejecutiva en las labores de coordinación con los órganos operativos y está integrado por la Dirección Ejecutiva, la Unidad de Planificación y la Unidad Financiera. La Unidad de Planificación es la encargada de velar por los sistemas de monitoreo, evaluación y planificación de los programas y proyectos. La Unidad Financiera, como su nombre indica, se ocupa de la gestión de los recursos financieros de la organización, de su cartera de créditos, flujos de caja, etc., mientras que la Unidad de Capacitación es responsable del cumplimiento y ejecución de los programas de capacitación y dentro de COINDI .

Interesa resaltar que en 1997 se realiza una reestructuración organizativa, resultado de la cual se produce la transformación de los cinco Programas antes mencionados (Organización y Capacitación, Producción y Comercialización, Género, Salud Comunal, Supervisión de Proyectos) en los cuatro que aparecen en el anterior organigrama:

- Desarrollo Microregional (DEMI): Sustituye al anterior Programa de Organización y Capacitación. Su objetivo es el de lograr un desarrollo a escala “microregional” (de ahí su nombre) a través del fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo Comunal, por lo que su énfasis se sitúa en los aspectos de fortalecimiento organizativo a escala comunal.
- Producción y Servicios Básicos (PROSERB): Absorbe a los anteriores Programas de Producción y Comercialización y al de Salud Comunal e Infraestructura y conecta con las demandas de estos servicios (que se entienden como “básicos”) realizadas desde las comunidades. Se encarga, por tanto, de los proyectos que se llevan a cabo en la

organización. Las actividades relativas al anterior Programa de Supervisión de Proyectos quedan repartidas entre varias instancias: Unidad de Planificación, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.

- Ciudadanía y Gestión Pública (CIGEP): Es el programa encargado de apoyar a las diferentes organizaciones comunales para mejorar sus relaciones con las instancias de poder local: municipalidades, alcaldías auxiliares, e incluso otras organizaciones de desarrollo presentes en la zona. De esta manera, sitúa el énfasis en las relaciones institucionales de dichas organizaciones comunales.

- Desarrollo Organizativo y Fortalecimiento Institucional (DOFI): Se trata de un programa destinado a mejorar la capacidad de análisis y respuesta de COINDI como tal institución. Desempeña, por tanto, labores asesoras y de control destinadas al fortalecimiento de la organización. (Obsérvese que en el esquema 3.5 afecta a las unidades incluidas dentro de la línea discontinua, que quedan bajo su marco de acción).

Las finalidades perseguidas en este proceso de conformación organizativa, a cuyas parcelas resultantes se le asignan complejos acrónimos, fácilmente podría resumirse en tres preocupaciones básicas: la organización (en su escala comunitaria e institucional), los proyectos (y la planificación y control de éstos) y las relaciones institucionales. Como cabe suponer, esta reestructuración afecta a las comisiones creadas en la comunidad, para las que se aplica la misma agrupación que a los referidos Programas. Hasta el momento, estas alteraciones parecen más formales que de fondo, pero en este punto llamaremos la atención sobre algunos de los cambios reflejados en parte en el anterior organigrama que implican cierta modificación en las actividades de la organización.

En primer lugar, la elección de las tres “áreas de trabajo” (Áreas K’iche’ Altiplano, K’iche’ Bocacosta y Kaqchiquel), plantea en principio un intento de solución a los conflictos referidos al reparto de poder entre las diferentes áreas territoriales. Surgen así unas nuevas instancias de representación (los *Consejos* de cada Área), aunque se siguen planteando interrogantes sobre el supuesto carácter *mayanista* de la propuesta organizacional de COINDI, pretendidamente integradora. Así, el diseño de estas áreas de trabajo se realiza partiendo de la base de un “territorio étnico” k’iche’ y kaqchiquel (al que se suma el criterio de lejanía que afecta a las comunidades de la bocacosta) pero

se solapa con el mantenimiento de las referidas agrupaciones comunales, lo que, según vimos, disminuye las posibilidades de participación de los k'iche's en los órganos de poder. De este modo, la creación de las mencionadas áreas apunta a un intento de parcelación del conflicto generado por el acceso desigual a los recursos entre los grupos correspondientes a distintos territorios. Al mismo tiempo, la creación de instancias intercomunales y de agrupación por área territorial supone un crecimiento de la organización que, mientras no se complementa con una plena descentralización de funciones, aumentan la complejidad burocrática de la organización y la lejanía de los beneficiarios respecto a los núcleos del sistema decisonal.

El segundo aspecto refiere a la desaparición del Programa de Género y a su dilución en una transversalidad que recorra toda la organización. La respuesta de la transversalidad parece constituir una alternativa a la frecuente reducción de las referidas “cuestiones de género” que quedan limitadas a algunas “cuestiones del género femenino”, y del que el Programa de la Mujer parecía un vivo ejemplo. La aplicación transversal supone, por tanto, asirse al objetivo de que estas cuestiones no se ubiquen exclusivamente en una parcela organizativa, ni se reduzcan a actividades concretas, sino que repercuta en todos y cada uno de los espacios y actividades de la organización. Esto desemboca en complejos procesos de negociación en los que interaccionan las dimensiones de etnia y clase, y en los que se ven implicados distintos agentes, afectados por distintas posiciones de poder: la comunidad, el personal operativo, los órganos decisores, las agencias donantes, el estado, los asesores, etc. así como los grupos y subgrupos, más o menos “organizados”, que quedan “bajo” tales demarcaciones.

Pero, en una “nueva ola”, la decisión de que tales preocupaciones se incorporen de forma “integral” a la organización es también “aconsejada” por otras organizaciones donantes.²⁸² El resultado es que COINDI tiene que realizar una utilización estratégica de tales “consejos”, en la medida en que se trata de acciones excluyentes. En este sentido,

COINDI pierde los recursos que podrían llegarle de agencias de desarrollo que no ven tan clara esta transversalidad y prefieren colocar sus donaciones o préstamos en un Programa rápidamente identificado como “de la mujer” o “del género”, por lo que la organización tuvo que hacer su balance antes de tomar tal decisión. Lógicamente, las cuestiones relativas al género no son un aspecto exclusivamente de análisis contable, pero el modo en que la organización acomete estos aspectos no siempre concuerda con el discurso que se muestra al exterior, fuertemente (aunque no exclusivamente) condicionado por la supervivencia financiera de la organización.

Resulta difícil atribuir la responsabilidad exclusiva de la introducción de las cuestiones de género a un determinado agente, instancia, colectivo o individuo, pues en éstas, como en otras cuestiones, no se trata de considerar a las comunidades mayas como entes ajenos al mundo exterior, que se ven afectadas puntualmente por una actitud evangelizadora, desarrollista, manipuladora, etc. Pero esto no debe ser obstáculo para subrayar, por encima de todo lo anterior el protagonismo que han cobrado las agencias de cooperación extranjeras en cuanto al fuerte condicionamiento planteado para que los proyectos relativos a lo que se entiende como “cuestiones de género” se lleven a efecto de una forma clara, visible, y de forma separada del resto de acciones. Volveremos sobre esto más tarde, para saber cuánto llega de esta ola de “preocupaciones sobre el género” a los beneficiarios de la comunidad (y de qué modo lo hace), ya que es fácil imaginar que la organización, en sus diferentes escalas, puede oponer cierta resistencia o, por el contrario, presentar ciertos acomodamientos.

Por último, es preciso resaltar la clara intención de la organización en mostrar su doble vertiente organizativa: una, que se entiende más conectada con la “cultura propia”, y adaptada a las necesidades y a la idiosincracia de la población local, en la que las decisiones se adoptan, por regla general, de forma grupal y asamblearia, siguiendo ritmos y procesos autodeterminados. Otra, orientada a mostrar una imagen “moderna”,

²⁸² Estas “olas” refieren a menudo a preocupaciones descontextualizadas que las agencias de cooperación incorporan a sus “paquetes de ayuda”, buscando una sintonía con la organización local, que debe obrar en consecuencia. Las adaptaciones estratégicas de estas organizaciones locales a dichas *olas* o secuencias de concepciones sobre el desarrollo muestran una riqueza y variedad inimaginable desde las oficinas occidentales. Precisamente este patrón secuencial, es decir, por tratarse de acciones repetidas (al género antecedió el medio ambiente, a éste le precedió la integralidad, a éste la sostenibilidad...), con ciertos solapamientos entre una y otra ola, la organización local aprende rápidamente los mecanismos que se

tecnificada y burocrática: cargada de apartados y subapartados expresados con complejas siglas tecnocráticas, encabezados por responsables individuales y una administración clara y eficiente.²⁸³ Como más adelante veremos, el modo de conjugar en la práctica ambas estructuras no está exento de ciertos conflictos y contradicciones, entre los que se cuentan una serie de ingerencias y solapamientos que relativizan tal autodeterminación de la estructura organizativa o autoorganización, si se prefiere. De este modo, se evidencia el peso diferencial en cada caso de cada una de las estructuras generadas, dando idea de la rica dinamicidad de la organización, del protagonismo real de sus beneficiarios y de las respuestas e imágenes cambiantes que ofrece ante diversos entornos, de manera, por ejemplo, que aquella “complejidad” sea utilizada estratégicamente dentro de un juego de apariencias.

3.1.3.- Estructura organizativa de CDRO

3.1.3.1.- Organización comunitaria y descentralización: de los “consejos tradicionales” a las “instituciones de desarrollo”

Según vimos, mientras que COINDI surge, en líneas generales, del “vacío” que dejaban las organizaciones de derechos humanos de su entorno, no especializadas en el “desarrollo”, CDRO tiene su origen en los “comités promejoramiento” (especializados en proyectos de carácter “asistencial”, de infraestructura, salud, etc.), en torno a los cuales se va tejiendo un entramado organizativo que da cabida a la participación de diversos grupos considerados más “productivos” agricultores, artesanos, ganaderos, etc.

exigen bajo la óptica desarrollista: informes, especialistas, programas, proyectos, organización...

²⁸³ De este modo, el cambio de una a otra estructura supone un giro basado en la creación de un programa de planificaciones surgido tras la crisis de 1998, y orientado a ofrecer a las agencias donantes una imagen “sólida” y “previsora” de la organización ante el futuro. De hecho, la implementación de esta nueva subdivisión programática no conllevó, durante todo el año 1998, ningún cambio sustancial en las actividades efectivamente realizadas por COINDI. El énfasis se continuó situando en los proyectos de capacitación dirigidos a potenciar la organización comunitaria, así como en los de producción y comercialización, mientras los proyectos de infraestructura, por sus elevados costes (contraproducentes en el momento de crisis financiera que atravesaba la organización) seguían siendo los de menor peso.

Cuando la especialización por *programas* estaba ya consolidada, ésta se traslada a las comunidades, de modo que si ya existía en un principio a escala organizacional un programa de la mujer, otro de salud y otro de educación, en los consejos comunales comienza a darse también esta división programática, existiendo también grupos de mujeres, grupos de salud y grupos de educación, unos grupos que en la organización de Totonicapán se les llama *grupos de base*.

Otra coincidencia con la organización de Sololá (y con el mencionado esquema *Chi Na Mit*), es la relativa facilidad con que este sistema de organización se reconoce y asimila en las comunidades. Esto lleva a deducir a los técnicos y formadores de CDRO que “aún se recuerdan” estos sistemas organizativos en las comunidades de la zona:

*“Yo me tardo más explicando a un grupo de... técnicos de desarrollo cómo funciona un consejo que con una comunidad. Con una comunidad es... sencillo, facilísimo. Mientras que con un grupo de estudiantes de la universidad o así...eso es complicado, todos están preguntando cosas, en fin...”*²⁸⁴

Esta cercanía del esquema propuesto con las prácticas y vivencias de las comunidades k'iche's lleva también en CDRO a reivindicar la “mayanidad” de este aspecto, y a utilizarse por el personal operativo como otro elemento más que se “rescata” de la comunidad, centro de localización de la *cosmovisión maya*:

*“La cosmovisión maya lo que hace es que también los grupos se unifiquen según su actividad, entonces lo que hace CDRO es ayudarlos a que se unifiquen según su actividad (...) si hay grupos que son artesanos, pues se van a ir unificando sólo artesanos...”*²⁸⁵

Convertida en el lugar común de las esencias, la comunidad aparece a primera vista como una fuente productora de “mayanidad”. Pero el anterior es uno sólo de los discursos presentes en CDRO, y además su concordancia con las prácticas no es nada automática. En este caso, como en muchos otros que iremos viendo, no debemos confundir el conocimiento que se obtiene de las comunidades (utilizado por ambas organizaciones de un modo bastante eficiente) con el uso de determinados arquetipos

²⁸⁴ Entrevista con Benjamín Son Turnil, asociación CDRO. Marzo 1998.

²⁸⁵ Entrevista con Manuel Ajpop, asociación CDRO. Septiembre 1998

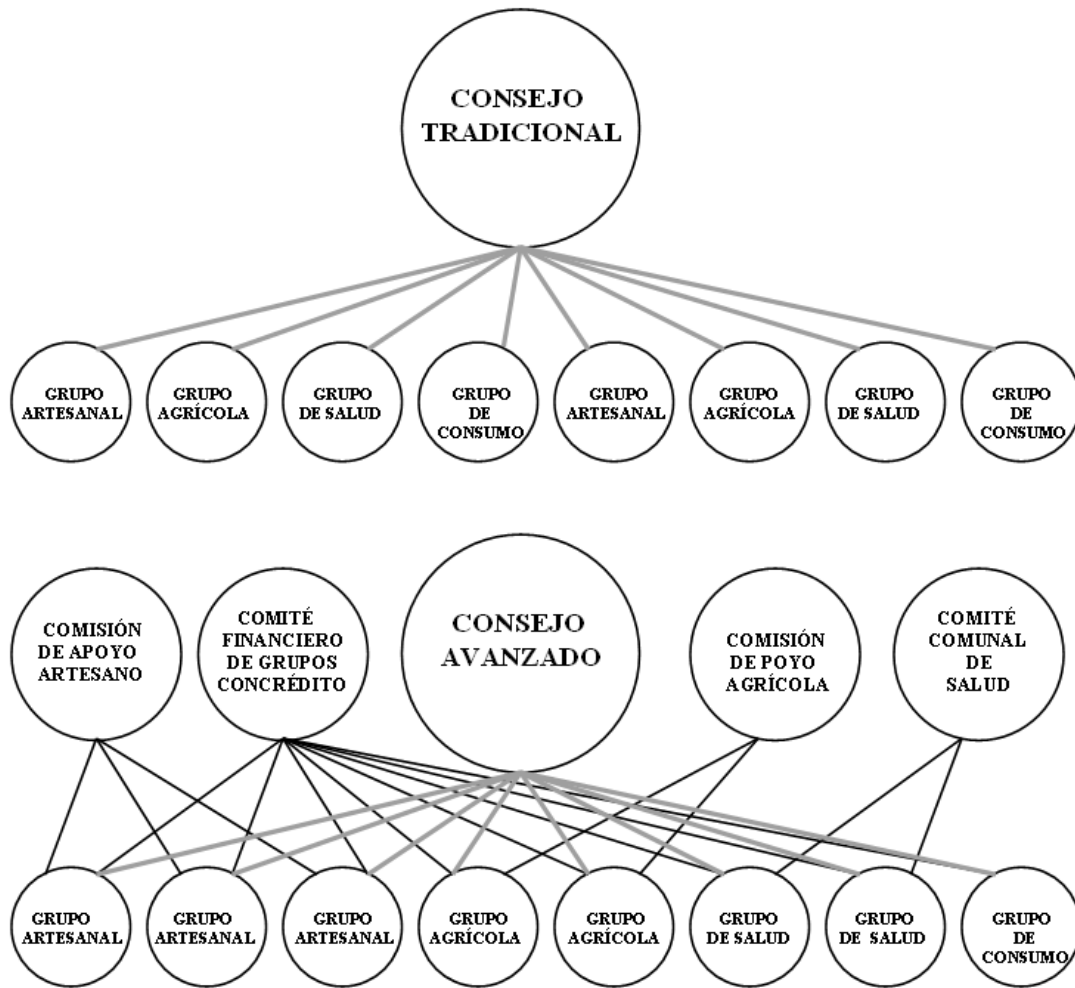
utilizados con fines de propaganda, obedientes a una imagen estereotipada de lo étnico. En CDRO, como en COINDI, la aplicación de este modelo organizativo en las comunidades (como otros muchos aspectos que iremos viendo) tiene una clara dimensión práctica, basada en el éxito o fracaso en la aceptación y apropiación por los beneficiarios de este sistema.

CDRO se caracteriza por un importante grado de crecimiento desde los primeros años, traducido en un número de “grupos de base” que se eleva continuamente, y organizados en torno a la Junta Directiva del Consejo Comunal. Al haber varios grupos dedicados a misma actividad dentro del consejo comunal, éste crea su propio subsistema o programa encargado de gestionar a los diferentes grupos. El esquema es análogo al observado en COINDI con el sistema de comisiones al interior de los consejos de desarrollo comunal, sólo que en CDRO se llaman a este nuevo tipo de consejos comunales *consejos avanzados*, en contraposición a los del periodo anterior, que se denominaban *consejos tradicionales*.²⁸⁶ Igualmente, el órgano máximo de decisión dentro de los consejos comunales (la Junta Directiva) es nombrado por su Asamblea General, que opera a la par de las comisiones.

Es de destacar que el cambio de lo “tradicional” a lo “avanzado” se produzca por la incorporación de un elemento que refiere a “lo maya” (el referido sistema de comisiones o Programas, al que se le asignan raíces “tradicionales”), contrariamente a lo que cabría esperar de un proceso de superación de “lo tradicional”. Esto da una idea sobre la variedad de producción discursiva (y práctica) en CDRO. Así, vemos ahora como los valores asociados a esta identificación étnica tienen que ver con aspectos modernizadores. Pero se trata de una modernización a la que se le asigna un significado cuanto menos peculiar, pues refiere al grado de aceptación que dicho sistema cobra en las comunidades. Volveremos sobre este aspecto posteriormente, esencial para comprender los modos de apropiación de lo global a través de su entrecruzamiento con imágenes de identificación propias.

²⁸⁶ Es preciso aclarar que estas denominaciones son usadas, sobre todo, por el personal técnico, siendo más común entre el resto de componentes de la organización (beneficiarios, representantes comunales) llamarles, sencillamente, “consejos comunales”.

Esquema 3.6.- Ejemplo de formación de Consejos Tradicionales y Consejos Avanzados en CDRO



Fuente: Elaboración propia, 1998.

En el esquema 3.6 se representa un ejemplo de esta aparición de comisiones que implica un paso del *consejo tradicional* al *consejo avanzado*. Esto supone uno de los primeros pasos hacia la descentralización, que implica lo que en CDRO se llama una “institucionalización” de los consejos (es decir, que estos se lleguen a convertir en organizaciones o instituciones relativamente autónomas). Este proceso descentralizador, más avanzado que en COINDI, es reflejo del gran número de consejos comunales que integran la organización de Totonicapán, así como del volumen de actividades que éstos desarrollan.²⁸⁷

La descentralización se inicia como respuesta tanto a las demandas emancipadoras que surgen de los consejos comunales como a la necesidad de la organización central de incrementar sus estructuras burocráticas para poder coordinar sin delegaciones el creciente número de actividades, un crecimiento burocrático que, en principio, no concuerda con los planteamientos de partida de la organización. Este proceso de descentralización presenta caracteres distintivos al que se produce en COINDI ya que en esta última organización se basa en los “territorios de acción” de la asociación, de ahí la construcción de subsedes en zonas apartadas del área kiche’-bocacosta. Por contra, en CDRO afecta fundamentalmente a los consejos comunales, y a los propios programas, que también se descentralizan debido a su crecimiento, como da prueba de ello la avanzada institucionalización de una parte del departamento financiero o Banco Pop, según veremos.

Todo este proceso descentralizador apunta a una continua transformación del papel de CDRO como organización, que resulta redefinido por las sucesivas formas que adoptan las configuraciones organizativas comunales, y más aún cuando estas pueden llegar a convertirse en auténticas organizaciones de desarrollo. Así, el camino recorrido desde los consejos integrados por “comités promejoramiento” hasta los actuales “consejos comunales avanzados”, pasando por los “tradicionales”, apunta a una progresiva descentralización, que ya se manifiesta de forma clara y efectiva en algunas comunidades como Nimasac, Xolsacmaljá, Chuanoj o Vásquez. Pero esta

²⁸⁷ En 1996 el número de consejos comunales asociados a CDRO asciende a 45, un número tres veces superior al que existía en la constitución de la asociación diez años antes. Este crecimiento se mantiene en los últimos años, pues en 1998 eran ya 51 consejos, que aglutinaban a un total de 566 grupos de base.

descentralización, cuando deviene en una institucionalización de los consejos comunales, convirtiéndose en entidades de desarrollo con cierta independencia de la “organización matriz”, implica que CDRO pase de ser una “organización comunal” a convertirse en una “coordinadora de organizaciones”, lo cual repercutiría en una especialización de la organización en tareas mediadoras, como la captación de recursos para sus organizaciones filiales. Dado que no parece concebible que estos consejos comunales vayan a institucionalizarse a corto o medio plazo, los esfuerzos de la organización se encaminan a mantener nexos de unión con las comunidades, evitando que la descentralización signifique desmembramiento o separación.

Así, en la comunidad de Nimasac, por ejemplo, este proceso de crecimiento con *descentralización controlada* estaba ya en 1998 bastante avanzado, no sólo por el alto grado de desarrollo del consejo y de sus comisiones, sino por la intención del propio consejo de constituirse en tal “institución de desarrollo”.²⁸⁸ Dicha institucionalización implica un alto grado de emancipación de las instancias decisoras de CDRO, de modo que el consejo comunal de Nimasac ya tiene plena potestad para gestionar sus propios recursos ante entes y organismos estatales o supraestatales. Por tanto, la descentralización “preocupa” a CDRO en la medida en que pueda plantear indicios de fragmentación, por lo cual el esfuerzo aglutinador se hace más necesario. La mediación de la organización matriz en la financiación económica de estas instituciones de desarrollo incipientes es, sin duda, un buen mecanismo (aunque no el único) para controlar dicha emancipación sin comprometer el futuro de CDRO, creando continuos vínculos que aten los intereses de esta a los de la nueva institución comunal, aspecto este que es básico si se pretenden conseguir, como veremos, una serie de objetivos comunes, como los de coordinación de las reivindicaciones de carácter etnopolítico.

3.1.3.2.- El sistema organizativo *Ri Pop Wokoj*

El esquema organizativo de CDRO guarda ciertas similitudes con el de COINDI, exceptuando las formas de agrupación intercomunitaria que esta última organización mantiene, tanto a través de los distintos tipos de organizaciones comunales como en la agrupación por áreas de trabajo o áreas territoriales, las cuales no se dan en CDRO. Tampoco en ésta se presentan los problemas derivados de un mapa étnico diferenciado (entre zonas k'iche's y kaqchiqueles), o de un gran alejamiento entre sus comunidades y la sede central.

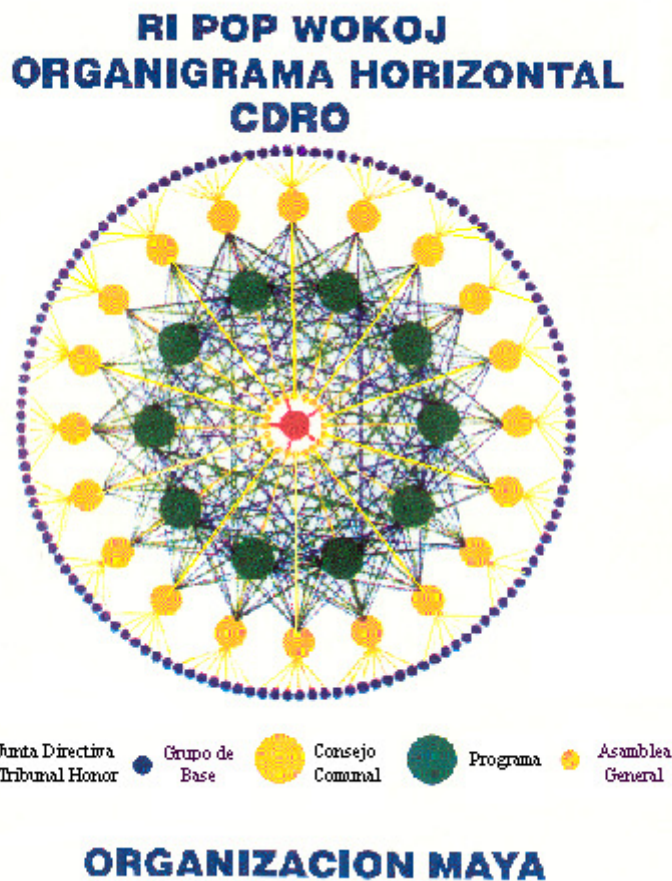
Al igual que en COINDI, se constituye en CDRO una *Asamblea General* de la asociación, integrada por representantes de cada consejo comunal (llamados “delegados”) de la cual se elige a la *Junta Directiva Central*, que es renovable cada 2 años, y no anualmente como en COINDI. Dos instancias se incorporan a este esquema de un modo distintivo: el llamado *Tribunal de Honor* (ocupado de diversas funciones de control organizativo²⁸⁸) y el *Comité de Selección de Proyectos* (encargado, como su nombre indica, de aprobar la ejecución de los diferentes proyectos). Al igual que en COINDI, el grupo de socios fundadores forma parte de la Asamblea General a la par del resto de los socios, siendo de escasa relevancia su aportación actual, relegada por la existencia del mencionado Tribunal de Honor, cuya función se considera heredera de los *Consejos de Ancianos* o de los *Principales Mayas*.

²⁸⁸ Volveremos sobre este aspecto en el apartado 5.3.4. Por el momento, resaltamos las palabras del asesor general de CDRO, no exentas de cierto orgullo, en las que ofrece una imagen de Nimasac como “comunidad modelo”: “Actualmente, el Consejo de Nimasac es la representación de más de 30 grupos entre los que se cuentan Comités, cooperativas, grupos de artesanos, de agricultores, de mujeres, de estudiantes, algún grupo deportivo o incluso religioso.... de todo lo que hay en Nimasac. La casa del consejo también conocida como Pixabal Ja es un edificio de tres plantas con unos treinta salones que ven hacia adentro, hacia el salón principal de sesiones que puede dar cabida a unos quinientos integrantes de la Asamblea. En esos salones funcionan los Centros de alfabetización, la Escuela Primaria de Adultos, el Instituto Básico Comunal, la Academia de Mecanografía, la Clínica de Medicina Natural, la Sucursal del Banco Pop que recibe, tramita y aprueba las solicitudes locales de préstamos de los grupos asociados con cargo a su fondo de créditos que por ahora está llegando al medio millón de quetzales, o con cargos a las demás operaciones que externamente negocia el Consejo” (Son, 1997:2).

²⁸⁹ Algunas de estas funciones son, según el coordinador de Capacitación, Hugo Efraín Turnil: “1) Ser vigilante celoso de toda la actividad en general de la Asociación, 2) fiscalizar la morosidad y 3) Investigar y emitir dictámenes proponiendo sanciones, según sea el caso” (En: *CDRO en Marcha*. Boletín de la asociación CDRO. Agosto de 1997, Ed. n°.1. p.5).

Gráficamente, el esquema organizativo planteado por CDRO tiene su representación en un organigrama en el que se incluyen los órganos principales, así como el sistema de relaciones entre éstos. La alusión directa a la horizontalidad en estas relaciones, según se desprende de su denominación (*Ri Pop Wokoj*: Organigrama Horizontal) es una acción discursiva reiterada a la hora de describir este organigrama por los miembros de CDRO, para lo cual se apoyan en una serie de símbolos y de gráficos explicativos. El gráfico más usado del *Ri Pop Wokoj*, propuesto a modo de estandarte de la organización y presente en sus propios folletos y papelería, es el representado en la siguiente imagen:

Esquema 3.7.- Representación del Organigrama *Ri Pop Wokoj*



Fuente: asociación CDRO, 1998

Independientemente de lo ajustado a la realidad que sea este modelo, queda patente su uso como estandarte de *mayanidad* de la organización, para lo cual se carga de una serie de valores que se asocian como parte intrínseca de ese colectivo. Tal es el caso, del valor “apoyo mutuo”, que pretende expresarse en la horizontalidad del tejido organizativo, dibujado sobre un plano, y en la entretejida red de relaciones “de igual a igual” que recorren toda la organización, simulando a un petate o estera (traducción del vocablo k’iche’ *Pop*), cuya fuerza proviene de la urdimbre que forman sus hilos. Los colores usados también simbolizan una serie de elementos, y a estos también se les asocian unos valores concretos. La interpretación “correcta” de este estandarte se difunde en los boletines periódicos que la organización reparte (los llamados *Saqtzij*), en los que se puede leer lo siguiente: “*El color verde simboliza la esperanza y la naturaleza del Pueblo Maya, el amarillo simboliza el maíz, principal alimento del mismo, y el azul recuerda la inmensidad del cielo y los océanos, el rojo significa vida y trae a la memoria el martirio y sufrimiento del pueblo a través de la historia, y finalmente el blanco significa pureza y paz*”²⁹⁰

Los Programas (también denominados en CDRO “Subsistemas”) aparecen integrados en el esquema *Pop* y son ocho: Artesanías, Agrícola, Consumo, Educación, Infraestructura, Mujer, Salud y Servicio Social, no existiendo la compleja agrupación entre éstos que se realiza en COINDI en sus últimas formulaciones, de resonancias un tanto tecnocráticas. Al poseer una mayor envergadura que en la organización de Sololá (en beneficiarios y volumen de actividad), los programas presentan, además una diferente configuración organizativa, en cuanto a las instancias que lo componen.²⁹¹ Existen dos Programas que se suman a estos ocho y que se plantean desde la institución, no teniendo reflejo en los consejos comunales y afectando de forma “transversal” a toda la organización, por lo que se les denomina “Departamentos”. Son el de *Departamento de Organización y Capacitación* y el *Departamento Financiero*, también llamado este último *Banco Pop*.

²⁹⁰ Saqtzij n.º.2, Julio de 1997, p.4.

²⁹¹ Cada Programa cuenta con una *Asamblea General de Beneficiarios* (en la que se reúnen los socios o beneficiarios de los proyectos), una *Comisión* o *Directiva Central* (elegida por votación en dicha Asamblea), un *Equipo de Trabajo* (compuesto por el personal de CDRO) y un *Plan Anual por Objetivos*.

Cada Programa cuenta con una *Asamblea General de Beneficiarios* (en la que se reúnen los socios o beneficiarios de los proyectos), una *Comisión o Directiva Central* (elegida por votación en dicha Asamblea), un *Equipo de Trabajo* (compuesto por el personal de CDRO) y un *Plan Anual por Objetivos*.

La estructura administrativa de CDRO comprende, en su última revisión²⁹², un sistema de jerarquías decisionales que contrasta con las referencias al *apoyo mutuo* y a la *horizontalidad* como tendencias generales. En dicha estructura se establece el siguiente orden de prelación:

- El nivel más alto de autoridad se asigna a la Junta Directiva de la asociación, a la par del Tribunal de Honor, cuyos integrantes (5 y 3 respectivamente) han sido elegidos en Asamblea General.
- El siguiente nivel lo ocupan la Dirección Ejecutiva y la Asesoría General, que son cargos individuales.
- El tercer nivel está ocupado por los Departamentos (Financiero y de Organización y Capacitación).
- El último nivel se reserva para los distintos Programas o Subsistemas.

Aunque abundaremos en algunos aspectos relativos a la composición de poder intraorganizativa (fundamentalmente a lo largo del capítulo del capítulo 5), resaltamos en este momento la colocación en el nivel más alto del anterior esquema a dos órganos constituidos por representantes de las comunidades, así como de los Departamentos de Organización y Capacitación y Financiero por encima del resto de Programas.

²⁹² Fechada en la Asamblea General de julio de 2000. Fuente: *Informe Anual XIV Asamblea Ordinaria*. Asociación CDRO. 2000.

3.2.- Ambito territorial

3.2.1.- Las áreas territoriales de COINDI

La cobertura geográfica de la asociación COINDI se limita a 6 de los 19 municipios del departamento de Sololá (ver esquema 3.8), siendo un total de 42 las comunidades atendidas, agrupadas como puede verse en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2.- Comunidades incluidas en la cobertura geográfica de COINDI.

Desglose por áreas y municipios.

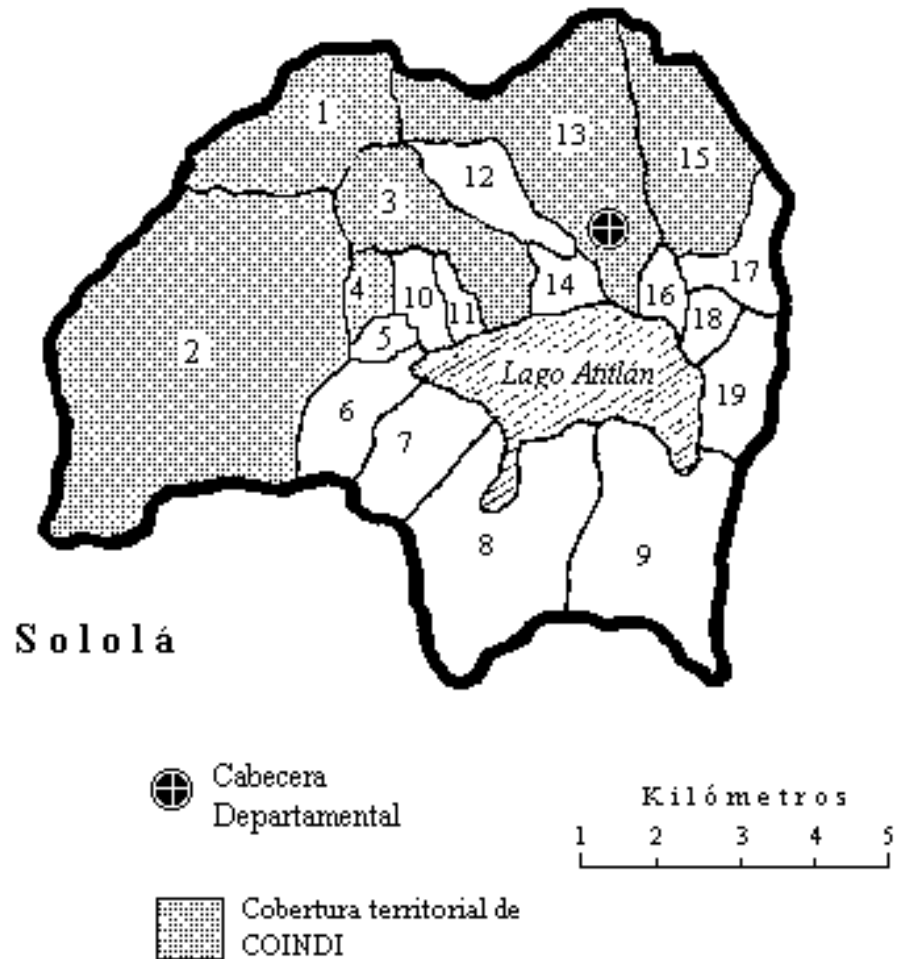
Municipio	Comunidad	Area
Sololá	<i>Pixabaj, Chaquiyyá, Xajaxac, Pujujil II, Saqsiwan, San Jorge la Laguna, Chuacruz, Chuaxic, Neboyá, Los Morales, San Bartolo, Chuarixché, Santa María. E.T., El Barranco.</i>	Kaqchiquel
Concepción	<i>Concepción, Patzutzún, Chuich'iyut</i>	
Santa Lucía Utatlán	<i>Chocol, Parracaná</i>	K'iche' Altiplano
Nahualá	<i>Palá, Patzaj</i>	
Santa Catarina Ixtahuacán	<i>Tzamchaj, Comon Oj, Chui'atz'am, San Miguelito, Chuiwonab'aj, Patzité Centro, Patzité Ixtahuacán, Guineales, Tzamab'aj, Las Palmas, Pacut, Palilic, Paseneyeb'a', Pankiney, Buena Esperanza, Chirij Mazá', Xoljuyub', Siplá</i>	K'iche' Bocacosta
	<i>Paximbal, Santa Catarina Ixtahuacán,</i>	K'iche' Altiplano
Santa María Visitación	<i>Santa María Visitación</i>	

Fuente: Elaboración propia, 1998.

En total, se estima aproximadamente en 12.630 personas las atendidas por COINDI (entre beneficiarios directos e indirectos²⁹³). Las comunidades asociadas se agrupan del modo descrito en el apartado anterior, es decir, mediante las distintas *Agrupaciones Comunales*, que son las que pueden tener representación en la Junta Directiva de la asociación. Las pretensiones territoriales de COINDI se orientan a desarrollar su trabajo en una zona que suele denominarse habitualmente “microregión”, y que no tiene más características comunes definitorias que ser el escenario de acción de la organización.

²⁹³ Datos obtenidos a principios de 1998. El cálculo del número total de beneficiarios resulta de multiplicar por seis el número de beneficiarios directos de la asociación (número promedio de miembros de cada unidad familiar, muy cercano a la media estimada del altiplano occidental). Se trata éste de un procedimiento común a ambas organizaciones para la realización de dicho cálculo.

Esquema 3.8.- Mapa de cobertura geográfica de la asociación COINDI



**MUNICIPIOS
DEPTO. DE SOLOLÁ**

- 1.- Nahualá
- 2.- Santa Catarina Ixtahuacán
- 3.- Santa Lucía Utatlán
- 4.- Santa María Visitación
- 5.- Santa Clara La Laguna
- 6.- San Juan La Laguna
- 7.- San Pedro La Laguna
- 8.- Santiago Atitlán
- 9.- San Lucas Tolimán
- 10.- San Pablo La Laguna
- 11.- San Marcos La Laguna
- 12.- San José Chacayá
- 13.- Sololá
- 14.- Santa Cruz La Laguna
- 15.- Concepción
- 16.- Panajachel
- 17.- San Andrés Semetabaj
- 18.- Santa Catarina Palopó
- 19.- San Antonio Palopó

- Municipios con presencia mayoritaria del grupo étnico *Kiché*
- Municipios con presencia mayoritaria del grupo étnico *Tzutuhil*
- Municipios con presencia mayoritaria del grupo étnico *Kaqchiquel*

Para comprender este proceso de demarcación territorial es preciso retroceder brevemente a los orígenes de la asociación. Como se desprende de los testimonios de sus socios fundadores, COINDI comenzó siendo en sus orígenes una organización integrada exclusivamente por comunidades kaqchiqueles (las mencionadas cuatro “comunidades fundacionales”), dado que la intención era cubrir solamente el municipio de Sololá. En un principio, a propuesta de varias comunidades del área k'iche' que deseaban integrarse en COINDI, se les permitió acceder en calidad de beneficiarios, pero sin posibilidades de acceso a la Asamblea General, ni a la Junta Directiva de la asociación. Esto ocurrió en 1990, dos años después del inicio oficial de las actividades, y es narrado por uno de los asesores de la organización de la siguiente manera:

“Aunque la aspiración era que nosotros nos ayudásemos en este municipio, conforme avanzaban los años, se vio el interés de varias comunidades de afuera que querían que esta experiencia se reprodujera también con ellos, que fueran aceptadas dentro de la asociación COINDI. Entonces, (...) nos dimos cuenta que las mismas necesidades que tenían nuestras comunidades las tienen las otras, aun siendo k'iche's, aun siendo digamos de otras áreas, pero son las mismas necesidades. Y entonces ya se pensó cómo incluirles a ellos. (...) Inicialmente se dijo que quiénes forman parte de la asamblea son las comunidades del municipio de Sololá, y que se iban a tomar nada más como beneficiarios de proyectos a las otras comunidades de área k'iche'. Eso fue en un inicio...”

La incorporación de los “de afuera” (los beneficiarios de las “comunidades del área k'iche'”) supone para éstos convertirse en una especie de “beneficiarios de segunda”, con derecho a participar en los proyectos pero no en las asambleas de la organización. Este aspecto puede ser comprensible bajo la lógica que privilegia a las “comunidades fundacionales” (que no olvidemos: surgieron en el territorio kaqchiquel), combinada con el hecho de que las comunidades k'iche's, al ser de acceso más reciente, tienen un grado de desarrollo organizativo menor, y en consecuencia, un menor peso en la organización.

Aunque en el presente queda aún mucho camino que recorrer en este sentido, la prueba de que la posición en la que se ubicaron desde un principio a las comunidades k'iche' no era inamovible se va desvelando con el paso del tiempo. Así, por la evidente degradación que significaba aquella falta del acceso a las instancias decisoras de la organización, esta situación se hacía prácticamente insostenible en el seno de las

asambleas generales. En primer lugar porque, en dichas asambleas, las comunidades k'iche's (primero Santa Lucía Utatlán, después Nahualá) comenzaron a reivindicar un trato más igualitario, y en segundo lugar, porque esta situación también comenzó a ser bastante incómoda para la asociación, por la imagen contradictoria que se ofrecía a las agencias donantes.²⁹⁴ De este modo, parece comprensible que al poco tiempo de aquella decisión de incorporar a las primeras comunidades k'iche's (un año después, en 1991) se permitiera a dichas comunidades sumarse a la Junta Directiva.

Poco más tarde se redactó un reglamento que regulaba esta participación y se aprobó (a propuesta de las comunidades de la bocacosta) la constitución de la referida *subsede* de COINDI en Guineales, en la bocacosta k'iche', que subsanaba en cierta medida el problema de la lejanía de la sede central, pero que le seguía otorgando un papel secundario a dicha subsede respecto a la sede central, situada en la cabecera departamental, dentro del área kaqchiquel, y dotada de recursos y de personal técnico. A la subsede de *Guineales* se sumaría poco después la de *Pata'aj*, así como la constitución de las *Agrupaciones Comunales*. Todo ello implicaba, como ya esbozamos, una medida de alejamiento y parcelación del problema, ya que el resultado final es la colocación en términos de participación decisional, de las agrupaciones comunales kiche's (suma de comunidades) *a la par* de las comunidades kaqchiqueles (comunidades tomadas de una en una).

En cuanto a los proyectos otorgados, en cambio, hemos constatado que no se produce ningún trato preferencial a ninguna zona y/o comunidad, siendo la propia actitud activa dentro de éstas, elaborando propuestas o colaborando en los espacios en que puede participar, la que determina el número de proyectos que ejecuta con financiación de COINDI. Esto se comprueba en el hecho de que son las comunidades k'iche's de la zona de la bocacosta las que han experimentado un mayor crecimiento, siendo actualmente más de la mitad de las comunidades asociadas a COINDI: 19 de un total de 35.

²⁹⁴ Tenemos constancia de la crisis interna que generó en COINDI un informe encargado por una agencia donante (NOVIB, de Holanda, que inyectaba recursos en la organización de Sololá hasta la elaboración del informe) y realizado por un asesor k'iche', el cual, bajo una mayor sensibilidad a las desigualdades creadas, resaltó muy negativamente la falta de acceso a los cargos de representación de los beneficiarios del Area K'iche'. Esta mayor sensibilidad, sin embargo, se combinó con una evidente falta de rigor (ampliamos algunos detalles sobre este informe en el apartado 3.4.2).

Al sistema de agrupaciones comunales, claramente asimétrico, se superpone la división por áreas territoriales, establecida en 1996 y que divide el territorio de acción de COINDI en tres áreas territoriales: el Area Kaqchiquel, el Area K'iche'-Altiplano y el Area K'iche'-Bocacosta. Esta división suele justificarse por razones de “funcionamiento operativo”, definidos por motivos de división del trabajo entre áreas bastante separadas geográficamente. De esta manera los técnicos y capacitadores, que suelen ser originarios de cada área, pueden atender más rápidamente y con menos desplazamientos a las comunidades de su zona. También se supone que tales divisiones están basadas en las necesidades de los beneficiarios. Recordemos que la accesibilidad de la mayoría de comunidades del Area K'iche'-Altiplano, relativamente cercanas a la carretera interamericana (y a la sede central, situada en el área kaqchiquel) contrasta con la inaccesibilidad de las comunidades del Area K'iche'-Bocacosta,²⁹⁵ lo que justificaría la construcción de las referidas subseces, pero no así la participación desigual en la Junta Directiva de COINDI. Además, algunas comunidades del área kaqchiquel se encuentran relativamente cercanas a la cabecera departamental, por lo que su modo de vida (sobre todo en cuanto a las actividades socioproductivas, que se orientan a la venta de productos en el mercado de Sololá) se encuentran condicionadas por este aspecto.²⁹⁶

Básicamente, la delimitación territorial parece obedecer, por tanto, a un criterio de identificación étnica de la comunidad con su área respectiva, a la que se superpone las mencionadas características específicas de la bocacosta, puesto que la diferenciación entre las referidas áreas por entenderse vinculadas a ecosistemas distintos no se podría aplicar a

²⁹⁵ En este área se dan además una serie de especificidades en cuanto a las actividades productivas desarrolladas, incluyendo entre sus proyectos, por ejemplo, la siembra de cultivos como el café o algunas especies subtropicales que no crecen en las tierras altas y frías del altiplano.

²⁹⁶ En los mercados del altiplano se produce una clara segmentación de carácter étnico. Es poco frecuente ver a vendedores/as o compradores/as k'iche's o tzutuhiles en los puestos del mercado de Sololá (territorio kaqchiquel), del mismo modo que resulta extraño ver a kaqchiqueles en el mercado de San Francisco El Alto (municipio de Totonicapán, territorio k'iche'). Queda por profundizar el modo en el que se estructuran estas pautas de “reparto” de los mercados, por lo que sólo podemos constatar algunas evidencias, desde las que saltan a la vista (por el mar de *wipiles* rojos de las mujeres kaqchiqueles que cubren las calles de los sábados de mercado en Sololá) hasta los que se desprenden de nuestras charlas con algunos beneficiarios de CDRO y COINDI que compran o venden en dichos mercados, los cuales suelen referirse a dificultades de idioma, o de lejanía de los mercados respecto de su comunidad, lo cual contrasta tanto con la cercanía lingüística entre k'iche' y kaqchiquel (fácilmente entendibles uno por el otro) como por los casos recurrentes en que esta lejanía se relativiza. Así, por ejemplo, un campesino k'iche' prefiere recorrer una mayor distancia y vender sus tomates en un mercado en el que “se entiende” (no sólo idiomáticamente, claro está) con los otros vendedores o compradores k'iche's antes que vender en el mercado kaqchiquel de Sololá o en el tzutuhil de Santiago La Laguna.

las áreas K'iche'-Altiplano y Kaqchiquel, ambas situadas bastante cerca la una de la otra, y compartiendo una misma altitud, temperatura, vegetación, etc. Además, las razones “operativas”, como las relativas a la división del trabajo, resultan demasiado laxas, como se deduce de la facilidad con que la organización, en la crisis de 1998, tuvo que prescindir de más de la mitad del personal de este Area Kiche', cubriendo sin excesivos contratiempos las tres áreas con personal kaqchiquel.²⁹⁷

En cualquier caso, si bien la incorporación de los k'iche's a la asociación (progresiva y aún limitada, pero efectiva al fin y al cabo) se produce al ampliar el territorio de acción a todo el departamento de Sololá, surgen otros interrogantes adicionales (no aclarados hasta la fecha) sobre la falta de incorporación de comunidades situadas a pocos kilómetros de la cabecera departamental, correspondientes al tercer grupo étnico (el *tzutuhil*) presente en cinco municipios de este departamento (ver esquema 3.8). Pese a que en el discurso se suele recurrir a otros aspectos como los causantes de esta exclusión de las comunidades de la otra orilla del lago Atitlán, el componente étnico parece también tener una fuerte presencia.

En esta delimitación del territorio de acción de COINDI intervienen, además de los elementos que tienen que ver con la identificación por razón de grupo étnico, otra serie de factores de influencia variable, como el inevitable “reparto” del trabajo entre las organizaciones de desarrollo que tienen presencia en las comunidades. Ello da lugar a una especie de “acuerdo tácito” en dicho reparto, en el que COINDI deja para otras organizaciones de desarrollo, o para el propio estado, las acciones más “asistencialistas”, decantándose por las más “productivas”. Igualmente, influyen en dicha delimitación territorial las limitaciones presupuestarias de la organización (que privilegia inevitablemente a las comunidades más cercanas, sobre todo en los momentos en los que la organización manifiesta un déficit de recursos) o los conflictos entre comunidades limítrofes, rechazándose el acceso a la organización, por ejemplo, a aquellas comunidades que mantienen disputas de diversos órdenes, como ocurre en la

²⁹⁷ En realidad esta crisis comienza a presentarse a finales del año anterior, aunque se manifiesta con mayor virulencia en dicho año 1998.

zona limítrofe entre los departamentos de Sololá y Totonicapán, entre las comunidades de Argueta y Nahualá).

Por otra parte, las diferencias en el acceso a los recursos de los distintos grupos que atiende COINDI por la conjugación de “áreas de trabajo” y “agrupaciones comunales” tiene otras implicaciones indirectas. Por ejemplo, entre el personal operativo de COINDI se suele justificar esta división con el argumento de que las grandes agrupaciones comunales (como las del área k'iche' bocacosta) terminan acumulando una mayor capacidad de gestión que las pequeñas agrupaciones que existen, por ejemplo, en el área kaqchiquel, lo cual redundaría en su capacidad de gestión al margen de COINDI dentro del referido proceso de descentralización. En palabras del director financiero, Pedro Saloj:

*“Mientras es más grande el grupo, hay más elección y más capacidad de gestión de proyectos.(...) Esas asociaciones comunales no solamente gestionan proyectos a través de COINDI, sino que más bien están unificando esfuerzos para hacer otras gestiones ante otras entes, ya sean privadas o del Estado: problemas de infraestructura, salones comunales, caminos, carreteras...”*²⁹⁸

Por último, las lejanías (espaciales y étnicas) se intentan suavizar con este tipo de acciones de acotación territorial²⁹⁹, que se pretenden completar, como hemos visto, con otras formulaciones de carácter reorganizador (como la implantación de las *Consejos de Desarrollo del Area*). Pero el resultado de la coexistencia de dos grupos étnicos (kiche's y kaqchiqueles) en un escenario organizativo no se reduce a conflictos por la negociación interna de intereses contrapuestos, con mayores o menores “consensos” entre una y otra parte. De este modo, hemos sido testigos de un interesante proceso de acercamiento y diálogo entre beneficiarios de distintas etnias (tan cerca espacialmente y tan lejos en otros muchos otros ámbitos), un acercamiento sin duda inducido por la pertenencia a COINDI, pero también fundamentado en el desempeño de acciones comunes y en la existencia de códigos compartidos. Este “acercamiento” y los ejemplos

²⁹⁸ Entrevista con Pedro Saloj, asociación COINDI, Marzo 1998

²⁹⁹ No son tampoco ajenas estas prácticas a otras organizaciones de desarrollo que operan en el altiplano. Por ejemplo, el llamado *Movimiento Tzukkim Pop* integra entre sus organizaciones afiliadas a la llamada “Coordinadora de ONGs de la Cuenca Alta del Río Samalá” (COCARS), la cual propone como territorio de acción (que también llama “Microregión”) a la mencionada Cuenca, en base a una serie de especificidades fabricadas por los técnicos de la propia organización de desarrollo, prescindiendo para esta construcción de hechos históricos o criterios de delimitación realizados desde la misma población o por los beneficiarios.

de asombro y estímulo que genera son prueba de la existencia de una distancia, de un escalón étnico entre grupos étnicos k'iche's y kaqchiqueles, pero también de que las diferencias entre ambos no despiertan únicamente conflictos, sino también entendimiento y estrategias de acción comunes. Por otra parte, y como cabe suponer, una parte de este *consensus* puede haber sido propiciado (consciente o inconscientemente) desde las élites kaqchiqueles para suavizar el conflicto y mantener las desigualdades en los repartos de poder. Aunque el estudio en profundidad de todos estos aspectos sobrepasa nuestras intenciones, abundaremos sobre algunos de ellos en posteriores capítulos.³⁰⁰

³⁰⁰ Concretamente, haremos alusión específica a estos aspectos en el apartado 6.6.4

3.2.2.- CDRO: Ambito territorial

A falta de inclusión de las llamadas extensiones, que trataremos en el próximo apartado, el área de acción de CDRO se centra en el departamento de Totonicapán, y dentro de este, en el municipio que lleva su mismo nombre, aunque tiene presencia en 5 de los 8 municipios que integran el departamento (véase esquema 3.9) De este modo, en 1997 estaban asociadas a CDRO 48 comunidades, repartidas del modo en que aparecen en el cuadro 3.3.³⁰¹

Cuadro 3.3.- Comunidades asociadas a CDRO en el departamento de Totonicapán, según municipios y grupo a los que pertenecen

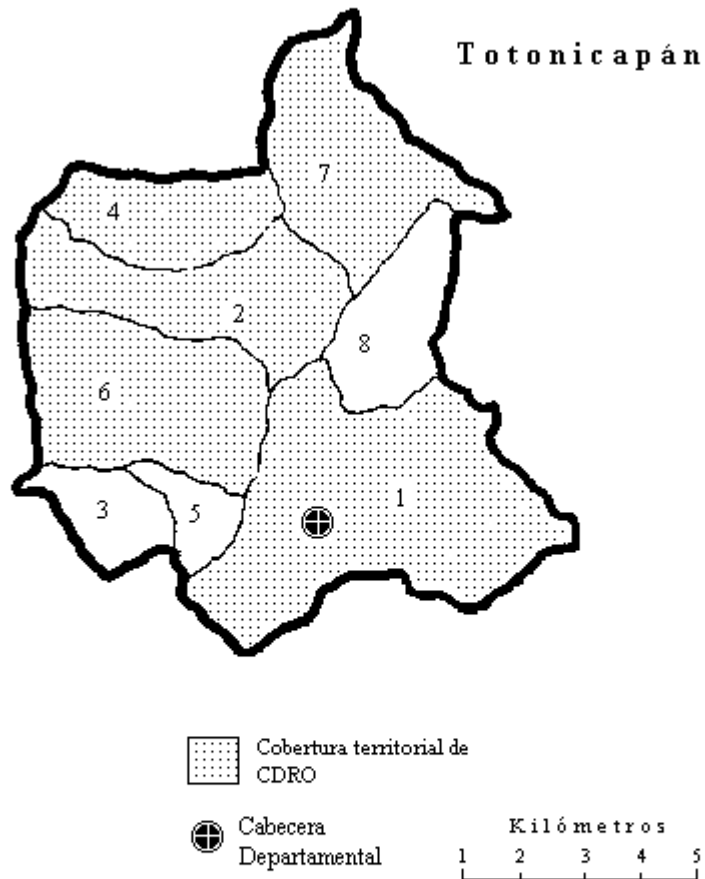
Grupo	Comunidades	Municipio
Grupo A	<i>Xantún, Poxlajuj, Xolsacmaljá, Nimasac, Chipuac, Vásquez, Chuanoj, Chuisuc</i>	Totonicapán
Grupo B	<i>Tenerías, Chuculjuyup, Chuixchimal, Cojxac, Xesacmaljá, Chuipachec, Chuatroj</i>	
	<i>Casa Blanca, Chuijoj Centro, Xecajá, Chuachituj, Chuacorrall I, Chuisiwan Centro</i>	Santa María Chiquimula
	<i>Pueblo Viejo</i>	Malacatanquito
	<i>Pancá, Santa Ana</i>	Momostenango
	<i>Chivarreto</i>	San Francisco El Alto
Grupo C	<i>Chitax, Patzarajmac, Chuicruz,</i>	Totonicapán
	<i>Chuixtocá, Paxtocá, Tzanixnam, Nimapá, Chiyax, Chiyax, Palin, La Esperanza, Panquix</i>	
	<i>Racaná, Chuacorrall II, Xecachelaj, Xebé, Xesaná</i>	Santa M ^a . Chiquimula
	<i>San Rafael Racaná, Patulup, Chicorrall, Nimtztuj</i>	Momostenango
	<i>Choquí, Paxboch</i>	San Bartolo Aguas Calientes

Fuente: Asociación CDRO, *Documento Informativo*. 1997

Como puede observarse, del total de comunidades del departamento de Totonicapán, 28 corresponden al municipio de Totonicapán (que es al que pertenecen las comunidades fundacionales y donde está ubicada la oficina central de la asociación) mientras las 20 comunidades restantes se reparten en otros 4 municipios del departamento: Santa María Chiquimula, Momostenango, San Bartolo Aguas Calientes y Santa Lucía La Reforma, siendo contadas las incorporaciones de otros departamentos, como las de las comunidades de Nentón o Pueblo Viejo, en el departamento de Huehuetenango.

³⁰¹ La división de las comunidades por grupos A, B y C se establece, como veremos en el apartado correspondiente a los recursos financieros de CDRO, según las características de los créditos manejados en cada comunidad.

Esquema 3.9: .- Mapa de cobertura geográfica de la asociación CDRO en el departamento de Totonicapán



Por tanto, y en contraste con COINDI, en CDRO el territorio de acción directa se circunscribe fundamentalmente a municipios y comunidades del grupo étnico maya-k'iche', por lo que están ausentes aquellos conflictos internos que han existido en COINDI por la incorporación de beneficiarios de distintos grupos étnicos. Sí existen en CDRO, como en COINDI, las lógicas rivalidades entre comunidades por el acceso a los recursos, pero en cualquier caso estas se producen sobre la base de unas posibilidades más o menos igualitarias en el acceso a dichos recursos y a las esferas de poder que se generan en la organización (recuérdese el trato preferencial a las comunidades fundacionales), no existiendo ningún criterio de exclusión por razón de grupo étnico (ni, por tanto, ningún “beneficiario de segunda”), como los que existen en COINDI. Además, recordando los criterios sobre los que se basan los discursos sobre la demarcación territorial de COINDI, la mayoría de comunidades asociadas a CDRO se encuentran en una relativa cercanía a la cabecera departamental, donde se encuentra la sede central de la organización, por lo que no surge la necesidad de crear “subsedes” u “oficinas paralelas” en áreas alejadas, como las que COINDI crea en la zona de la bocacosta.³⁰² Además, dichas comunidades se ubican, en líneas generales, dentro de una situación ecológica y socioproductiva relativamente homogénea.

Es preciso advertir que en CDRO, como en COINDI, se establece cierta preferencia por privilegiar a las comunidades fundacionales, según lo dicho páginas atrás. La diferencia fundamental es tan obvia como reveladora: en COINDI estas comunidades se encuentran en territorio kaqchiquel, y quedan privilegiadas, no sólo ante “otras comunidades” (como es el caso de CDRO), sino ante “comunidades k'iche's", por lo

³⁰² Entre las comunidades más lejanas (no ya tanto por los kilómetros de distancia como por el difícil acceso por carretera) se encuentran las del norte del departamento, próximas al municipio de Santa María Chiquimula, pero en este municipio la gran mayoría de las comunidades asociadas a CDRO lo están de forma indirecta, mediante la inclusión de sus beneficiarios en ADESMA (Asociación de Desarrollo de Santa María Chiquimula), formando ésta parte de las *extensiones* de CDRO. Con esta incorporación de ADESMA se evita la creación de las mencionadas subsedes, y así pretende sortearse el peligro de que estas se conviertan en otro “escalón” más de la propia organización.

cual la dimensión étnica se añade a esta desigualdad, quedando activada y haciéndose potencialmente conflictual.³⁰³

Por último, este análisis somero del territorio de acción de CDRO no puede pasar por alto uno de los proyectos de la organización más ambiciosos, basado precisamente en el crecimiento de su territorio de acción, ya iniciado con las llamadas *extensiones*: el denominado *proyecto de regionalización*. Además, el análisis de las “acciones regionalizadoras” emprendidas desde CDRO (y ausentes en COINDI) resulta fundamental para entender el papel que desempeña esta organización dentro del Movimiento Maya, por lo que nos ocuparemos de ellas a continuación.

3.2.3.- El proyecto de regionalización en CDRO

En principio, la alusión a un territorio de acción concreto se evidencia en el contenido de las siglas con que se denomina a la asociación (Cooperación para al Desarrollo Rural *de Occidente*), apuntando de este modo desde su constitución a unas pretensiones territoriales que sobrepasan el ámbito restringido del departamento de Totonicapán. Esta intención aparente es reconocida por los primeros socios de la organización entrevistados pero es corroborada también por los hechos. Así, cuando se observa la rápida expansión a las comunidades totonicapenses, al poco tiempo de estar constituida legalmente la asociación (en 1988), se plantea entonces la creación de una coordinadora de organizaciones que aglutine bajo la tutela de CDRO a 10 asociaciones ubicadas en el resto de departamentos del altiplano occidental.

De este modo, la llamada *Coordinadora de Asociaciones de Desarrollo Integral del Suroccidente de Guatemala* (CADISOGUA) surgió de una idea del personal operativo

³⁰³ Resulta fácil de entender que no tiene las mismas implicaciones privilegiar las acciones de Nimasac, comunidad k'iche' del territorio de CDRO, frente a Cojxac, por ejemplo, otra comunidad k'iche' situada a pocos kilómetros (y que “conoce” el dinamismo y el protagonismo de los líderes de Nimasac en la cristalización de CDRO) que privilegiar a una comunidad kaqchiquel como San Jorge La Laguna frente a una lejana e “inaccesible” (no sólo territorialmente) comunidad k'iche' de la bocacosta, que no habla el idioma de San Jorge, ni sus habitantes van nunca al mercado de Sololá como los de San Jorge, ni tienen su misma dieta alimenticia, caracterizada por alimentos que no se crían en las cercanías de Sololá, ni van vestidos con los trajes de los municipios y aldeas kaqchiqueles, ni organizan su vida en torno a ciclos diferentes, etcétera.

de CDRO de extender sus experiencias y sistemas de trabajo al resto de departamentos del altiplano occidental por lo que, en buena medida, puede considerarse un proyecto surgido de la propia organización de Totonicapán. Las instancias integradas en la Coordinadora (14 asociaciones de 6 departamentos integraban CADISOGUA en su constitución) debían desarrollar sus actividades bajo una serie de ideas, premisas y principios que se traducían en un seguimiento de la experiencia exitosa de CDRO, lo que implicaba también un control continuo por parte de esta organización. Esta tutela de la “organización-matriz”, pese al grado de aceptación inicial, pronto chocó con las intenciones emancipadoras de la propia coordinadora y con los intereses particulares de las asociaciones que la componían, por lo que el proyecto CADISOGUA fracasó y CDRO se distanció progresivamente de él.

Otras explicaciones de este fracaso tienen su origen en la heterogeneidad de las asociaciones integradas en CADISOGUA, lo cual apunta, por ejemplo, a la difícil conjugación de ideas de sus líderes, pero también a la escasa capacidad de una organización como CDRO, que en aquel momento contaba con 4 o 5 años de experiencia para atender los intereses de tan elevado número de asociaciones, las cuales incluían a un amplio y heterogéneo conjunto de beneficiarios.³⁰⁴ A esto se suman otros factores que, combinados, desembocaron en la crisis de la coordinadora. Enumeramos sólo algunos de ellos, según testimonios de los responsables de CADISOGUA³⁰⁵, a modo de resumen esquemático de la crisis en que se vio inmersa:

- El papel “ejecutor” de la coordinadora (gestionando sus propios proyectos) eclipsaba su función inicial, prevista en el momento de su constitución, que era la de mediar y, sobre todo, *coordinar*.
- La deficiente gestión del personal operativo de la coordinadora, sobre todo de la dirección ejecutiva, se manifestó a la hora de privilegiar el apoyo a algunas asociaciones concretas, en connivencia con algunas agencias donantes, lo que desembocó en una pugna de las asociaciones entre sí y con la coordinadora.

³⁰⁴ A mediados de los noventa, CADISOGUA ya agrupaba a casi una treintena de asociaciones de desarrollo de variado tamaño y procedentes de diferentes entornos locales de todo el altiplano, estimándose en cerca de 80.000 el número total de sus beneficiarios directos e indirectos.

³⁰⁵ Nos basamos en los testimonios recogidos en entrevistas con algunos de sus responsables, miembros de la Junta Directiva y de la dirección ejecutiva, en concreto: Guillermo Tax, Juan Daniel Villatoro, Cruz Sandoval y Aníbal González.

- El intento de control de la coordinadora por parte de una minoría unida por lazos familiares e intereses personales terminó de despertar recelos entre las asociaciones, así como entre las instituciones donantes.
- La debilidad de los mecanismos creados para la resolución de conflictos dentro de la coordinadora como el *Tribunal de Honor* (análogo al que existe en CDRO), favoreció el descontrol de los anteriores problemas y, en general, un alejamiento del control de la coordinadora por parte de los beneficiarios de las asociaciones.

De esta manera, CDRO retiró en 1996 su tutela y su apoyo a CADISOGUA y con ellos se alejaron gran parte de los contactos institucionales que esta mantenía, ya que la imagen de crisis y fraccionamiento ofrecida desincentivó el apoyo de las agencias donantes, entrando la coordinadora en una profunda crisis. Así, el abandono de CDRO y de la mayoría de agencias donantes favoreció un efecto realimentador de las causas de dicha crisis.³⁰⁶

Finalmente, algunas asociaciones propusieron prescindir de la mediación de la coordinadora para ejecutar proyectos por su cuenta, lo cual se aprobó en Asamblea General en 1997, para lo que recibieron apoyo directo de agencias donantes que antes habían financiado a CADISOGUA. Esto generó aún más fragmentación entre las asociaciones. Mientras unas se veían apartadas de este proceso por su escasa capacidad de gestión de los contactos a escala internacional, un reducido grupo de asociaciones pretendieron aprovechar este proceso de “descentralización” precipitado para salir de la coordinadora sin saldar antes sus deudas con ésta. Otras, por último, habiendo saldado sus cuentas, se sumaron al nuevo proyecto de regionalización que CDRO impulsó diez años más tarde. De este modo, en 1998 CADISOGUA seguía aún funcionando como coordinadora, mermada en cuanto a número de asociaciones y de contactos internacionales, siendo en ese mismo año cuando CDRO emprende su segundo proyecto de regionalización.

³⁰⁶ Por ejemplo, la falta de fondos de CADISOGUA impidió pagar al personal que trabajaba en las asociaciones, y estas acrecentaron sus protestas hacia la coordinadora.

Pero de esta compleja crisis, los grandes perjudicados fueron los beneficiarios de las comunidades rurales, que al margen de no participar a escala decisional en la coordinadora, vieron interrumpidos sus proyectos, algunos de ellos de un modo alarmante.³⁰⁷ Así, como ejemplo fallido de coordinación de asociaciones, CADISOGUA evidenció con claridad las múltiples dificultades que surgían al aplicar un esquema como el de CDRO a una entidad organizativa en la que las distancias entre los beneficiarios y la organización se hacían evidentes. Se mostraba de forma evidente la lejanía entre el marco desde donde surgían las “experiencias” (el entorno local de CDRO, las comunidades maya-k’iche’s de Totonicapán) y aquél en el que se ubicaban los distintos beneficiarios de las asociaciones de CADISOGUA (no sólo mayas: kaqchiqueles, mames, aguacatecos, sino también ladinos) lo que generaba en éstos extrañeza y falta de identificación con el modelo propuesto. A esto se sumaba la falta de identificación entre los intereses etnopolíticos de una asociación como CDRO y los de la coordinadora. En este sentido, las alusiones del discurso etnicista de CDRO hacia la población maya-k’iche’ equivalían en CADISOGUA a una apuesta por la “multiculturalidad”, pretendidamente aséptica en términos políticos, y en la que el respeto a las diferentes expresiones culturales (ladinas, mames, k’iche’s...) de los distintos entornos en los que operaba, por su falta de consistencia, apuntaba a un más que hipotético equilibrio.

Al final, esta heterogeneidad de intereses y posicionamientos, (unida a la conjunción de factores a la que hemos hecho resumida referencia) hizo que aquel “equilibrio” nunca se consiguiera. Al final, la creación de una organización del tamaño de CADISOGUA se tradujo en un complejo burocrático que se alejaba de los beneficiarios de las comunidades. Este alejamiento no se conjugaba bien con los discursos de una organización pretendidamente *comunitaria* como CDRO, por lo que ésta terminó desvinculándose de su propio *proyecto*.

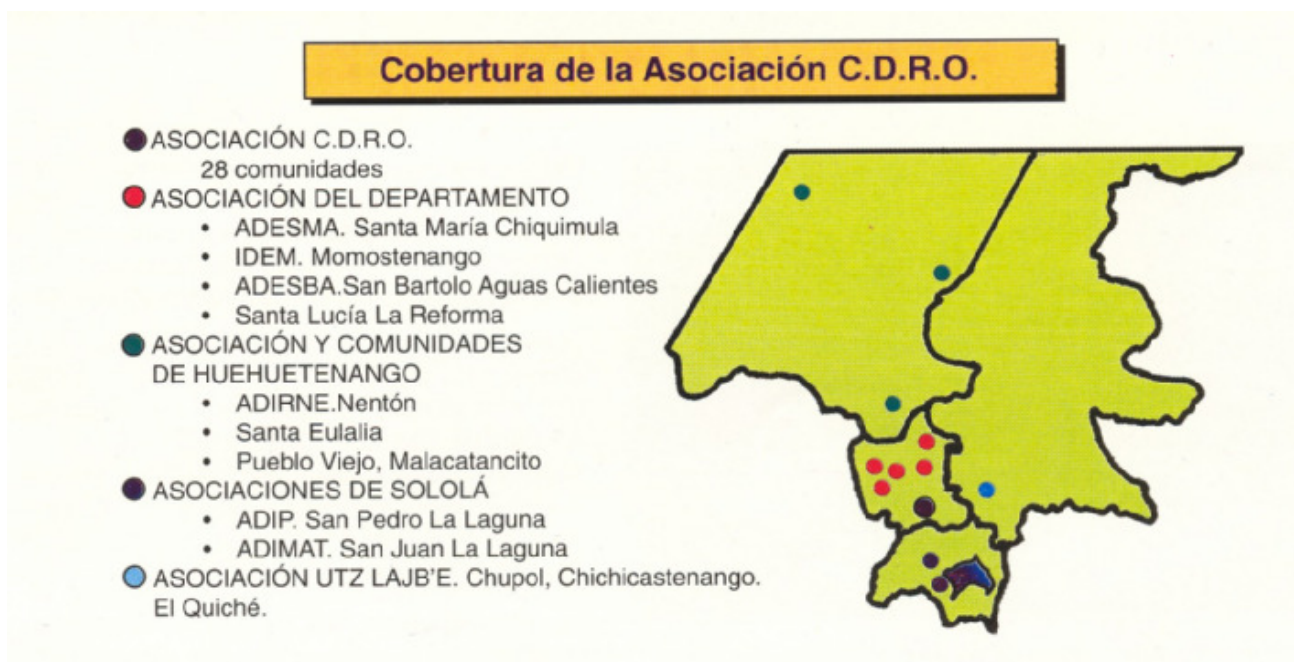
³⁰⁷ Esto se evidencia en los informes presentado por los distintos Programas en la VII Asamblea General de CADISOGUA, a finales de 1997. En el Programa de Educación, por ejemplo, se produjo un 20% de deserciones de los beneficiarios del Plan de Alfabetización. Igualmente, la desconfianza de dichos beneficiarios se hizo patente en el Programa de Agricultura, ante los incumplimiento de los compromisos creados por la coordinadora, mientras que una alarmante falta de personal perjudicó la implementación de las acciones en el Programa de Promoción de la Mujer.

En opinión de los líderes de CDRO, impulsores del proyecto CADISOGUA (entre los que sobresale la figura de Benjamín Son, asesor general de la organización de Totonicapán), el acercamiento de las asociaciones a CDRO resultó ser producto de una necesidad urgente de financiación y de contactos internacionales (que CDRO podía proporcionar) más que el resultado de una confluencia de objetivos y estrategias compartidas, siendo la falta de consistencia de este acercamiento como nexo de unión la razón fundamental que precipitó el fracaso de la coordinadora. Esta convicción lleva a que, diez años más tarde de la creación de la coordinadora (en 1998), surja la intención renovada de CDRO (motivada también por la demanda de un conjunto de asociaciones, muchas de ellas todavía pertenecientes a CADISOGUA), de crear lo que se describe como un “Proyecto-piloto de Regionalización”, acogiendo bajo dicho proyecto a un conjunto de asociaciones que, de nuevo bajo las directrices de CDRO, formasen un frente común.

A primera vista, la idea a desarrollar parecía la misma que dio origen a CADISOGUA, es decir, “crear otra coordinadora”, sólo que en este caso tal intención suele rechazarse de plano por sus impulsores.³⁰⁸ La intención de que se trate de un proyecto de regionalización distinto al que originó la creación de CADISOGUA (y de ahí su pretendido carácter de “proyecto piloto”) procede de las precauciones de CDRO de no generar demasiado conflicto con una coordinadora que aún seguía funcionando tras la puesta en marcha del proyecto de regionalización, al que se adhirieron un buen número de las asociaciones que habían abandonado CADISOGUA. Huelga decir que el carácter “pionero” o “piloto” de este proyecto es bastante relativo, ya que el verdadero proyecto-piloto de regionalización de CDRO fue el fallido “proyecto CADISOGUA”. Además, una vez desvinculada la organización de Totonicapán de esta coordinadora, comienza a hablar de las llamadas *extensiones* de su área territorial en otras zonas del altiplano. Primero, dentro del mismo departamento, en otros municipios distintos de Totonicapán, lo que implica la coordinación con las asociaciones ADESMA (de Santa María Chiquimula), IDEM (de Momostenango) y ADESBA (de San Bartolo Aguas Calientes) y con algunas comunidades del municipio de Santa Lucía La Reforma. Segundo, realizando acciones conjuntas en otras comunidades y con otras asociaciones, cuyos

integrantes son de otras etnias: kichés, mames y tzutuhiles. De resultas de ello, ya en 1997 se empieza a hablar de la existencia de tales *extensiones* en el departamento de Huehuetenango (con la asociación ADIRNE³⁰⁹ y las comunidades de Santa Eulalia y Pueblo Viejo), de dos asociaciones tzutuhiles en el departamento de Sololá (ADIP y ADIMAT³¹⁰) y de la Asociación *UTZ LAJB'E* de Chichicastenango, en El Quiché, según se refleja en el siguiente esquema:

Esquema 3.9b.- Mapa de cobertura geográfica de la asociación CDRO en el altiplano occidental, incluidas las *extensiones*



Fuente: Asociación CDRO. *Saqtz'ij*. 2ª. Edición. 1997

³⁰⁸ Este rechazo es resaltado por los líderes de CDRO, dado el inevitable conflicto planteado con CADISOGUA, en el que desde esta se realizaban advertencias de expulsión a las asociaciones disidentes y se presionaba a CDRO para que desistiera en su nuevo proyecto de regionalización.

³⁰⁹ Siglas correspondientes a la asociación integrada por beneficiarios de origen *mam* Asociación de Desarrollo Integral de Nentón.

³¹⁰ Asociación de Desarrollo Integral Pederano, de San Pedro la Laguna y Asociación de Desarrollo Integral Maya Tzutuhil, de San Juan La Laguna, respectivamente.

Con el bagaje de la experiencia acumulada con el “proyecto CADISOGUA”, más las referidas *extensiones*, se construye un nuevo escenario de coordinación entre asociaciones (de ámbito local en su mayoría) que da lugar a principios de 1999 a la firma de un “Acta de Entendimiento” con 21 asociaciones³¹¹, que en breve plazo se amplía hasta 27. Este nuevo intento de coordinación, que cuenta en parte con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), introduce algunas novedades, destacando entre ellas la asunción por parte de CDRO de sus labores de coordinación por encima de las de control vertical:

*“Ahí está tomando forma la Junta Directiva de las asociaciones. Entonces, ahí se puede desvirtuar, por ejemplo, el interés de CDRO. Si CDRO hubiera agarrado la presidencia, por ejemplo, eso querría decir que CDRO quiere manejar el asunto. No. Nosotros sólo somos un... compañero que acompaña...”*³¹²

Así, se pretende respetar las peculiaridades y potestades de cada asociación “amiga” implicada, al mismo tiempo que se inicia un proceso de fortalecimiento organizativo al interior de dichas instancias, para intensificar la comunicación con sus beneficiarios y, sobre todo, la participación de estos en sus órganos de decisión. En dicha *Acta de Entendimiento*, por ejemplo, se introducen una serie de “obligaciones” de los firmantes, relativas sobre todo al seguimiento de un programa de capacitación a sus líderes sobre lo que en CDRO se conoce como “Metodología de Participación de la Comunidad”.

Es importante resaltar que el proyecto de regionalización, que atiende a organizaciones tan lejanas y dispares, no implica perder un “norte” que desde la asociación CDRO se plantea con rotundidad: el campo de acción se seguirá orientado “*fundamentalmente*”

³¹¹ En concreto, estas asociaciones, algunas de ellas ya mencionadas, son las siguientes: ASDECO, Asociación Cerro de Oro, ADIS (Asociación de Desarrollo Integral de Sibinal), ADCO, ADIC, IDEM (Asociación de Desarrollo Integral de Momostenango), ADIMAT (Asociación de Desarrollo Integral Maya Tzutuhil), CDIA (Cooperación para el Desarrollo Integral Aguacateco), ADIP (Asociación de Desarrollo Integral Pederana), ADIT (Asociación de Desarrollo Integral Tineco), SCIMA (Sistemas Integrales de Cooperación Maya), Asociación *Utz Laj Be*, ADESMA (Asociación para el desarrollo de Santa María Chiquimula), ADISA, Asociación *Asilvo Chancol*, ADRIR (Asociación de Desarrollo Integral de Retalhuleu), AFEDEI (Asociación Femenina de Desarrollo Integral), ADMADDEC (Asociación para el Medio Ambiente y el Desarrollo Comunitario), ADIPMAM (Asociación de Agricultores para el Desarrollo del Pueblo Maya mam), ADIKA (Asociación para el Desarrollo Integral *K'ak Awi'em*), Asociación *Ukux Tinimit*.

³¹² Ibidem.

hacia lo local, lo cual significa continuar concentrando la mayoría de los esfuerzos en un sólo grupo étnico “*a quien se debe realmente la asociación*”, según testimonios del director ejecutivo, Gregorio Tzoc. El proyecto de regionalización, por tanto, no se tiene pensado como una dispersión de los esfuerzos de la organización, sino como un intento de situarse de forma estratégica en la región del suroccidente. De este modo, dicho proyecto, junto a las “extensiones” de CDRO (las referidas y contadas actuaciones fuera de su departamento), completan una estrategia de delimitación territorial ceñida al municipio de Totonicapán, en el que se ejerce un control más directo, dejando para aquellas asociaciones con las que coordina actividades el resto de territorios del altiplano.

Esta coordinación, en principio, afecta a organizaciones mayas de desarrollo (k'iche's, tzutuhiles, mames, aguacatecas, etc.) pero también algunas bajo control ladino que, en principio, no se declaran como tales. Hasta el momento no tenemos noticia de la adhesión al proyecto de regionalización de ninguna organización kaqchiquel, (como no teníamos noticia de ninguna organización k'iche' incluida dentro del territorio de acción de COINDI), pero sí de dos asociaciones radicadas en terreno tzutuhil (las referidas ADIMAT y ADIP), donde COINDI no actúa a pesar de su proximidad.

En este sentido, parece existir, según hemos detectado, un acuerdo tácito en cuanto al reparto del territorio de acción, que suele ser bastante respetado por ambas organizaciones, CDRO y COINDI. A través de este acuerdo no pactado, ninguna de las dos organizaciones debería extender sus actividades al departamento en el que actúa la otra (los departamentos limítrofes de Totonicapán y Sololá respectivamente) siendo ésta una práctica habitual, según tenemos constancia, en otras organizaciones del altiplano.³¹³

³¹³ Este reparto tácito se realiza, cuando no sigue una escala departamental, a un nivel microregional. Así ocurre, por ejemplo, con el referido *Movimiento Tzuk Kim Pop*, en el cual algunas de sus asociaciones actúan en la Cuenca Alta del Río Samalá, muy cercana al territorio en el que CDRO ejecuta sus proyectos, aunque sin intersecciones problemáticas con éste. En otros casos, en los que existe un solapamiento territorial, este se ha resuelto hasta el momento con la especialización de la otra organización (como es el caso de Agua del Pueblo, dedicada a proyectos de infraestructura y saneamiento básicos). Para más datos al respecto, nos remitimos a los resultados de la investigación en la cual se incardina esta tesis, en los cuales se confirma esta tendencia para otras cuatro organizaciones mayas de desarrollo del altiplano (véase: Palenzuela, 2000).

En la práctica, funciona en mayor medida el criterio departamental que el de cercanía, ya que ambas organizaciones atienden poblaciones muy lejanas dentro de sus departamentos, poblaciones que pueden encontrarse incluso más cerca geográficamente de la otra organización que de la propia. El proyecto de regionalización no parece plantear ninguna transgresión a este principio, salvo la inclusión de las citadas asociaciones tzutuhiles radicadas en el departamento de Sololá. Pero, como ya hemos expuesto, desde COINDI no parece existir mucho entendimiento con las organizaciones del otro lado del lago, y aparte de estas “excepciones” que confirman la regla, desde CDRO siempre se ha negado el interés por incursionar en territorio de Sololá, ni siquiera entre las poblaciones k’iche’s de este departamento. En cualquier caso, hay que añadir que la falta de interés de CDRO en negociar con organizaciones kaqchiqueles de cualquier departamento no es sólo un asunto de disputas territoriales entre organizaciones, puesto que se encuentra afectado por juicios relativos a las identificaciones étnicas.

Con todas estas implicaciones potencialmente conflictivas, el proyecto de regionalización requiere de una elaboración discursiva compleja planteada por sus promotores. La más recurrente suele apartarse de los móviles etnicistas y centrarse en otro de los objetivos básicos de la organización: combatir las situaciones de “extrema pobreza” bajo una preocupación de “conciencia social”, la cual desborda los límites del departamento de Totonicapán, por lo que se extiende a aquellas “organizaciones amigas” que comparten las visiones y opiniones sobre el desarrollo de CDRO. Pero este “combate a la pobreza” se combina con las intenciones de CDRO de seguir ocupando una posición hegemónica en el “desarrollo maya” del altiplano, pues no olvidemos que el proyecto de regionalización parte de la organización totonicapense. Así, por ejemplo, no queda dentro de los planes de la organización de Totonicapán solucionar los problemas de eficiencia que otras organizaciones “no amigas” tengan en sus territorios, por lo que los beneficiarios abandonados por estas organizaciones quedan fuera de aquella “conciencia social” si acuden a CDRO:

“Lo que pasa es que... yo voy con quien creo que me va de repente a satisfacer mi necesidad. Yo busco un amigo, porque sé que me va a sacar del apuro, o me va a dar una buena opinión. Por supuesto que no voy con determinadas personas porque de plano me van a decir: ‘bueno, lástima, pero yo tengo esta

*otra opinión...’ Yo siento que eso es lo que está pasando. Siento que aquí estas organizaciones encontraron de repente un espacio de mayor participación, que es una cosa muy importante, una cosa que nosotros hemos querido influir en las reuniones. Yo he estado ahí, diciéndoles: ‘señores, no es una coordinadora de CDRO, no es así. La coordinadora es de ustedes, y de ustedes depende que esto se fortalezca, que esto tome fuerza...’ Que no es como otras instituciones que... como que se quieren apropiarse del movimiento. Nosotros no tenemos interés en apropiarnos... hacemos también ese esfuerzo por conciencia pues, porque hay tanto indicador de pobreza extrema ahí en Totoncapán, como los hay en esos otros lugares...”*³¹⁴

Parece deducible, según lo visto hasta ahora, que el proyecto de regionalización no se trate de un fin en sí mismo, sino que se tenga pensado dentro de un objetivo más ambicioso, basado en una estrategia de política regional de claros tintes etno-políticos. La vinculación directa y exclusiva de CDRO hasta el momento con la población maya-k’iche’ de Totoncapán (incluso en los momentos de mayor expansión de CADISOGUA, nunca se dejaron de enfatizar los esfuerzos en el territorio propio) podría suponer adoptar una línea *pan-mayanista* que hasta ahora nunca se había adoptado. Como veremos en el apartado dedicado a las relaciones institucionales del presente capítulo, si algo define a la organización de Totoncapán en este aspecto es su hábil política, selectiva y estratégica a la vez, en cuanto a sus afiliaciones dentro del Movimiento Maya, lo cual suele acarrearle, en ocasiones, la acusación de “insolidarios”. Sin embargo, en otras muchas ocasiones, CDRO suele ser tomada como modelo exitoso, reconociéndose su impronta dentro de la marcha de tal movimiento.

El proyecto de regionalización parece ser un ejemplo más de esta política selectiva, que implica una práctica mayanista controlada desde CDRO para que conecte con sus propios intereses. Pero no olvidemos que la lucha por estos intereses se desarrolla en un contexto desfavorable, en el que apenas se comienza a dar un giro histórico de la resistencia a la acción. Surgen escasos resquicios para esta acción, y dentro de ellos se están dando los primeros pasos. CDRO apenas ha mostrado algunos esbozos de esta lucha, pero ya se adivinan algunas armas, algunas de ellas tan insospechadas como efectivas: desde conocer la estrategia del contrario (el estado ladino, etnocéntrico), hasta

³¹⁴ Entrevista con Santos Norato, asociación CDRO. Febrero 1999. El entrevistado ocupa actualmente una posición muy cercana en la gestión y coordinación del proyecto de regionalización, y fue nombrado en 1999 administrador de uno de los baluartes de dicho proyecto: el *Centro Regional de Capacitación*, construido entre 1998 y 1999 con fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional.

reconocer sus “aciertos”. En palabras del coordinador del Departamento de Organización de CDRO, Santos Norato, esta estrategia panmayista cobra una dimensión reactiva:

*”Lo que históricamente ha sucedido es el hecho de divide y vencerás. O sea, nos han separado tanto... nos ponen organizaciones contra organizaciones. Usted... difícilmente va a encontrar a un pueblo indígena unido. Entonces, están las instituciones indígenas incluso poniéndose unas contra otras”*³¹⁵

La unión *panmayanista* parece condenada al fracaso si se acomete sin reconocer previamente las capacidades de los que la integran. Por ello, la coordinación con el resto de asociaciones se pretende realizar sin crear subordinaciones evidentes, por ejemplo, con el alejamiento de CDRO de la Junta Directiva que controla un proyecto de regionalización pensado para la coordinación entre organizaciones “amigas” según vimos. Pero, no obstante, estas subordinaciones se crean *de facto* por otros muchos canales, y son vividas como relaciones de dependencia, que se expresan a veces, como en el siguiente testimonio, con las mismas formas simbólicas fraternales, pero en las que se reconoce cierta verticalidad. La instancia de coordinación creada supone una aplicación en las asociaciones de los principios que surgen de la organización de Totonicapán a la manera de “deberes”, por lo que lo primero es aprender de la experiencia indudable de CDRO y de su máxima general: la búsqueda del desarrollo de las comunidades. Tal y como afirma el presidente de ADESMA (una de las asociaciones afines a CDRO dentro de la llamada “extensión”):

*“ADESMA vigila la idea de CDRO, y es por eso de que por el momento está dependiendo de CDRO. Porque... para ADESMA, su hermano mayor es CDRO, pues de ahí, de CDRO, viene la idea que formó ADESMA, entonces, es por esto de que estamos dependiendo de CDRO”*³¹⁶

La coordinación se manifiesta, de este modo, como una relación radial cuyas redes confluyen en CDRO. El utilitarismo en estas relaciones de coordinación entre instancias queda fuera de la ética desprendida de la “solidaridad” y el “apoyo mutuo” (que la organización propone, según veremos, como parte de los “principios fundamentales” a aplicar a esta coordinación) por lo cual dicha postura utilitarista (fundamentada en una

³¹⁵ Entrevista con Santos Norato, op. cit.

simple dependencia financiera) se “suaviza” al renombrarla con unas relaciones (las familiares), sobre las cuales sobrevuela un halo de pureza, por su vinculación directa con valores positivos: franqueza, cariño, honestidad, etc. Pero esta pureza es relativa hasta para quienes la evocan: la carga simbólica de la relación fraternales lleva también, inevitablemente, a los valores de la tutela y la dependencia, que se convierten en el inevitable precio a pagar. La única salida lógica es el crecimiento (la emancipación del “hermano pequeño”), en este caso, la autogestión:

*“CDRO no se arroga el derecho de ser como quien dice una sombra, o un propietario de ellas (las organizaciones del proyecto de regionalización). Sino que es un amigo más, digamos como un hermano mayor, ¿verdad?, que trata de compartir su experiencia para que cada una de ellas se vaya fortaleciendo. Tampoco es una agencia de financiamiento, sino es un amigo que comparte su experiencia, y cada una de ellas tiene que ir autogestionándose...”*³¹⁷

El problema de la transmisión de valores e ideas dentro de CDRO parece agrandarse en cuanto se aumentan las dimensiones de la organización, y esto ocurre de modo drástico con el proyecto de regionalización, en el que las distancias en su interior no hacían más que acrecentarse. Pero, paralelamente a esta regionalización se encuentran los impulsos descentralizadores, que surgen en parte como respuesta a la excesiva burocratización y que implican en cierta medida una disminución del tamaño relativo de la organización, en cuanto que ésta se convierte en una suma de unidades agregadas bajo un eje coordinador. Estas reconfiguraciones en las que la organización cambia de tamaño son prueba de la flexibilización que adquieren las formas organizacionales propuestas desde CDRO, y siguen el modelo practicado en otros ámbitos del Movimiento Maya, como vimos en el capítulo anterior.³¹⁸

Puesto el énfasis en este eje coordinador, sólo queda diseñar los instrumentos para que funcione debidamente, y el aspecto normativo (diseño de los lineamientos generales) es situado en primer lugar, como desarrollaremos en el capítulo 6. La elaboración de reglamentos y el diseño de estrategias de capacitación del personal de CDRO (de los

³¹⁶ Entrevista con Juan Tum León, Presidente de ADESMA. Noviembre 1998.

³¹⁷ Entrevista con Santos Norato, op. cit.

³¹⁸ Sin embargo, en estos movimientos *explosivos* e *implosivos* nos interesa también el papel que ocupan los beneficiarios de las comunidades en cuanto a su grado de participación y control, como veremos.

líderes encargados de llevar adelante el trabajo “operativo”) ocupa uno de los primeros lugares del “trabajo de la oficina” (entre los que destacamos a los capacitadores y formadores), ya que se piensa que los primeros que “tienen que tener claro los principios de CDRO” son los propios difusores de tales principios.

3.3.- Las actividades de CDRO y COINDI

3.3.1.- Algunas consideraciones previas sobre los *proyectos*

En este apartado abordamos la presentación de los proyectos habitualmente realizados en CDRO y en COINDI, cuyo estudio consideramos de singular importancia. Esta importancia proviene, en buena parte, de que a dichos proyectos se les atribuye un carácter definitorio de la propia organización de desarrollo. Así, aunque estos también se dan en otras muchas organizaciones como las religiosas, sindicales, de derechos humanos, etc., las organizaciones de desarrollo suelen caracterizarse por unos proyectos especiales que habitualmente las caracterizan: los llamados “proyectos de desarrollo”, de tal manera que resulta difícil, si no imposible, imaginar una organización de desarrollo sin la presencia de éstos. Si estas organizaciones de desarrollo no presentaran proyectos en las comunidades denominados de un modo específico (de infraestructura, artesanía, ganadería, capacitación...), ejecutados por un conjunto de sujetos e instancias (consejos comunales, agentes de desarrollo, personal técnico...) y financiados por agencias nacionales o extranjeras, verían seriamente comprometida su propia sobrevivencia o, simplemente, su funcionamiento como tales. Pero, a pesar de esta relevancia de los proyectos, nos vemos obligados a realizar una serie de consideraciones previas relativas al papel que estos representan, que pasamos a desarrollar someramente a continuación. La pertinencia de estas consideraciones se justifica, como podrá comprenderse, con el hecho de que las “actividades organizativas” (que, como veremos a continuación, no siempre equivalen a “proyectos”) ocupan el centro de nuestros análisis, tanto en este como en el siguiente capítulo.

Ante todo, es preciso advertir que a pesar de este carácter definitorio, complementado por el hecho de que la gran mayoría de estudios sobre organizaciones de desarrollo se dirigen de forma exclusiva a tales *proyectos*, entendemos que éstos no son las únicas actividades que se realizan desde dichas organizaciones, ni tienen por qué ser necesariamente las más relevantes.³¹⁹ De hecho, si bien hasta el momento hemos abordado el contenido de algunos de ellos (el *proyecto de regionalización* de CDRO, los *proyectos asistenciales y de reclamo* en CDRO y en COINDI, etc.) también nos hemos referido, directa o indirectamente, a un sinnúmero de actividades organizativas no necesariamente encuadradas dentro de la categoría de “proyectos”, e incorporadas al propio funcionamiento de la organización. Esto es, al exponer, por ejemplo, algunas intencionalidades implícitas en las distintas configuraciones organizativas de CDRO y de COINDI, al definir los perfiles del marco de acción territorial en el que se desenvuelven ambas organizaciones, etc.

Pero más aún, entendemos que las actividades organizativas no tienen por qué limitarse a escenarios convencionales, ceñidos a los tiempos y lugares habitualmente considerados “de trabajo” en la organización, sino que pueden extenderse a otros ámbitos relativos, por ejemplo, a la vida considerada “privada” de los individuos y colectivos incluidos en dicha organización, de tal manera que la conducta de cualquier miembro del personal de la organización en su tiempo de ocio puede ser interpretada como una parte de las “actividades organizativas”. Igualmente, estas pueden extenderse a otros individuos y colectivos que, no incluyéndose en principio dentro de dicha organización, realicen una labor de relevancia para los intereses de la organización (sin ir más lejos, piénsese en nuestra propia colaboración con la organización, ni la única ni la más representativa, al realizar algunos informes, u ofrecer nuestras opiniones como improvisados *asesores* ante la petición de sus dirigentes). Estos ejemplos, y muchos otros, nos obligan a precisar, al menos con un criterio orientativo, lo que entendemos por “actividad organizativa”. Para ello, para considerar como tal a una actividad concreta, hemos atendidos a dos criterios básicos, que serían los siguientes: a) el grado

³¹⁹ Nos referimos a una importante tradición de *estudios de impacto* sobre el desarrollo que, como ya tratamos en el capítulo primero, basa su análisis de los procesos de desarrollo en aspectos parciales dentro de éstos. Dentro de esta perspectiva, sobre la que ofreceremos algunos ejemplos más adelante, cobra sentido una mirada reducida a los proyectos de desarrollo, y dentro de éstos, a aspectos concretos prefijados de antemano.

de vinculación que dicha actividad mantiene con el devenir de la organización en su conjunto y b) el protagonismo en cuanto al ejercicio de esta actividad que mantienen los agentes considerados como pertenecientes a dicha organización. La aplicación de ambos criterios conlleva tener presente una serie de aspectos, en forma de precauciones metodológicas.

- En primer lugar, las actividades se definen por su carácter *relativo y contextual*. Esto implica que puede encontrarse actividad o acción dependiendo de la dimensión que se observe o analice, del momento del tiempo prefijado en dicho análisis u observación (que implica un cambio en las condiciones del entorno o de los actores que participan en este entorno), de las circunstancias en las que se halle el observador o de la posible influencia de éste sobre su objeto de estudio.

- En segundo lugar, al ser “protagonizadas” por una organización (pues no en vano hablamos de “actividades organizativas”), hay que visualizar, al margen de las referidas participaciones externas, el *reparto* interno de estas actividades al interior de la organización. Para ello, se hace preciso no sólo contextualizar la asignación de tales actividades, sino también definir los vínculos que se establecen entre individuos y organización. Siendo esta organización una forma de agrupación de dichos individuos, no puede hablarse de las acciones de un colectivo sin presentar algunos aspectos de su composición interna o sin abordar las distintas maneras en que se desempeñan estas acciones dependiendo de dicha composición y de los repartos que se producen a consecuencia de ello. Esto obliga a tener en cuenta las peculiaridades de dicha integración individuo-organización, por lo que se requiere un cierto conocimiento de las estructuras organizativas y de las relaciones establecidas entre los miembros de dicha estructura, así como de la composición de poder resultante, aspectos sobre lo que hemos realizado un bosquejo con fines aproximativos en los epígrafes anteriores, pero que es

desarrollado ampliamente en el capítulo 5.³²⁰ Además, en muchos casos, la demarcación *dentro-fuera* de la organización funciona como criterio de delimitación de las relaciones de poder, de manera que pueden incorporarse agentes, recursos e ideas “de afuera” en las actividades de la organización y mostrarse como “de dentro” de la organización, bajo una forma de apropiación. En todo caso, los anteriores repartos intraorganizacionales no están al margen del contexto en el que se desenvuelven, de los recursos que emplean o de las relaciones de poder que envuelven a la organización en un contexto más amplio y ante otras dinámicas que lo atraviesan.

- En tercer y último lugar, y en cuanto al sentido de las acciones y actividades, por su asociación con lo que entendemos es la *lógica* que las envuelve, nos remitimos a su tratamiento más intensivo en el capítulo 6, por lo que, de momento, nos limitamos a advertir que estas actividades no se circunscriben a un ámbito determinado y que, como puede fácilmente deducirse, dentro de las “actividades” de CDRO y de COINDI puede encontrarse una escasa identificación con lo que, de un modo superficial y apriorístico suele identificarse como los “objetivos” de la organización. Desde la participación de un líder de CDRO, por su cuenta y riesgo, en las elecciones a alcalde en su municipio, a otras acciones habitualmente consideradas de menos “relevancia” (pero que evidencian singularidades y aspectos significativos para el devenir de la organización) como pueden ser la dinámica de un partido de baloncesto entre el personal técnico de COINDI o la charla informal de un técnico de CDRO con una beneficiaria k'iche', por no hablar de otras acciones que, dependiendo desde el punto de vista desde el que se

³²⁰ El análisis de los discursos emitidos desde los agentes ubicados en diferentes posiciones de poder (y su confrontación con las prácticas desarrolladas) revela exclusiones e inclusiones, o resaltan configuraciones y asignaciones diferentes sobre las actividades realizadas, orientadas muchas de ellas a legitimar dichas posiciones. Así, desde la Junta Directiva de una comunidad de CDRO pueden resaltarse actividades que no son visibilizadas desde el personal operativo, los miembros del personal de COINDI pueden considerar beneficiarios de la organización a individuos y colectivos que no aceptarían tal consideración, desde la Junta Directiva de CDRO puede realizarse una definición amplia del personal de la organización, e incluir en éste como “asesores” a una serie de personas alejadas *a priori* de la organización, etc.

mire, pueden considerarse “impropias” de una organización de desarrollo o de sus integrantes.³²¹

Las anteriores precisiones son aplicables al estudio de lo que pueden considerarse las “actividades” de la organización, incluidos los referidos “proyectos”. Pero en este apartado hemos optado por referirnos a estos “proyectos” de un modo exclusivo. Hemos elegido esta opción, no por un contagio de la habitual mirada parcializadora dirigida hacia las organizaciones de desarrollo, sino por el hecho, ya enunciado, de que estas organizaciones resultan definidas y clasificadas en virtud de los proyectos que ejecutan. Consideramos que el estudio de tales definiciones y clasificaciones (establecidas en su mayor parte desde posiciones de poder hegemónicas) dan una medida aproximada de las funciones que desempeña el proyecto en el contexto en el que se desenvuelve, y del lugar que ocupa dentro de una dinámica más amplia de “cooperación” y “desarrollo”. En esta línea, entendemos que el proyecto se plantea como un claro ejemplo de escenificación de la confrontación de lógicas de desarrollo, en el que tales definiciones pueden ser propias, impuestas o negociadas, significando, en cualquier caso, un grado de participación en la dinámica desarrollista que pretende imponer el desarrollo hegemónico. En consecuencia, aunque “reduzcamos” nuestra mirada a los proyectos, ello no significa que estos no puedan verse desde un enfoque holístico que abarque los

³²¹ Algunos autores que han tratado el caso de CDRO (véase: Ekern, 1998; Macleod, 2000), afanados en incardinar las acciones de CDRO en el seno del Movimiento Maya o en argumentaciones sobre lo que se concibe como “política local”, consideran una preocupación menor el análisis de la estructura interna de las organizaciones de desarrollo, limitando además el análisis de las actividades reales de la organización a poco más que los referidos “proyectos”. Esto ha llevado en algunos casos a reducir el estudio de esta estructura interna, cuando se ha abordado, a lo expresado en los panfletos de la organización, o a una descripción que va poco más allá de una mirada parcial y costumbrista del *organigrama pop*. Al mismo tiempo que convenimos con el propio Ekern cuando refiere que “*no hay ninguna razón para suponer que las sociedades indígenas estén menos divididas políticamente que cualquier sociedad*” (1998:78), no podemos compartir su opción simplificadora de la realidad que estudia, ni la categorización étnica resultante: “*no es casual que el CDRO (sic) sea la organización más maya de las ONGs mayas al incorporar las viejas jerarquías en su propia jerarquía*” (ib.:77). Pero, sobre todo, y cuando se llega al esperado análisis institucional, este se deriva en el descubrimiento de una “política de equilibrio” que, aparte de otros olvidos, pasa por alto que el conflicto se manifiesta de múltiples maneras, que éste puede encontrarse en estado de latencia y que la responsabilidad de tal latencia puede estar también en otros lugares ajenos a la propia organización. Además, no se trata sólo de responder a la petición expresa o tácita de las organizaciones de no mostrar las disenciones internas, ya que estas disenciones pueden ser el producto de una dominación externa que es preciso evidenciar, mostrando otros canales por los que se ejerce. Aún siguiendo intenciones *protectoras* antes que analíticas, olvidar la mención a estos canales produciría un flaco favor a la organización que se pretende dejar en buen lugar.

múltiples procesos que se dan cita en su diseño, ejecución y control, protagonizados por agentes diferentes.³²²

Por tanto, es preciso ver al “proyecto”, en uno de sus vectores básicos, como parte integrante de una dinámica de cooperación y desarrollo que tiene sus basamentos en una serie de producciones científicas, políticas, económicas e ideológicas de corte occidentalcentrista. Como vimos en el primer capítulo, con estas producciones se construye una imagen de los colectivos locales que participan en los proyectos de desarrollo (en este caso, de “las comunidades” a desarrollar) tan parcial como deformada con respecto a la realidad. Así, el “proyecto” se muestra desde sus orígenes como el último eslabón de la cadena de la “cooperación” y el “desarrollo” que, en su “llegada” a las comunidades, implanta un sistema de actividades que pretende reducir, parcializar y cosificar los múltiples procesos que afectan a los individuos y colectivos a desarrollar, sobre la base de una pretendidamente universal “mejora” de sus condiciones básicas de existencia. Debido a su funcionamiento parcializador y descontextualizado, el sistema de la mal llamada *ayuda internacional* pretende, a través de los proyectos, convertirse en la “cara amable” de un desarrollo que suele presentarse bajo la forma de “proyectos de agua potable”, “proyectos de insumos agrícolas”, “proyectos de la mujer”, etc.³²³

En este sentido, el proyecto se mostraría más como una *concesión* que como el ejercicio de una serie de actividades beneficiosas y “libremente elegidas”, según se propone desde

³²² Esto apunta a dos grandes frentes teóricos que ya nos marcamos en el capítulo primero: los procesos de control cultural sobre recursos que se aplican en la realización de las distintas actividades organizativas y la confrontación entre lógicas distintas asociadas a tales actividades.

³²³ Algunos de los términos en los que se basa este sistema, que además suelen enunciarse habitualmente como los “males” de la cooperación y el desarrollo ya han sido en parte tratados en el capítulo 1, pero resaltamos ahora algunos de ellos por su plasmación en los proyectos de CDRO y de COINDI. Son, entre otros: 1) recurrencia exagerada hacia actividades concretas, caracterizada por su *estereotipia*, 2) dimensión reducida, basada en un diseño previo de escaso impacto o de limitadas repercusiones económicas, políticas y sociales de las acciones propuestas, 3) evidente desarticulación con el resto de instancias sociales implicadas en el desarrollo propuesto, a distintos niveles, y 4) externalización, visualizada a través de la ignorancia de las objetivos y móviles de los colectivos que se pretenden “desarrollar” o de un paternalismo de corte exotista y 5) sobresimplificación de las diferencias de poder y posición entre los individuos y colectivos beneficiados. El verdadero “éxito” del proyecto (bajo la óptica de este perverso sistema de la cooperación y el desarrollo) se encontraría en el seguimiento fiel de todos estos puntos, así como en la participación plena de las lógicas que los atraviesan por parte de los “beneficiarios” últimos de los proyectos, a lo que contribuiría la intervención de los inevitables “mediadores” del desarrollo.

el desarrollo hegemónico. Pero el alcance real de este éxito, en forma de participaciones (más allá de aquellas que se encuentran en la superficie, incorporados como una parte de las estrategias de apropiación del proyecto) sólo puede calibrarse tras la concepción del proyecto como un escenario de confrontaciones y de consensos en el que participan diversas partes, y en las que, pese al sometimiento a una dinámica continuada de exclusión, conviene no atribuir una pasividad de modo apriorístico a los colectivos locales “desarrollados”, ni compartir la misma categorización que de dichos colectivos ya suele incorporar, de partida, el proyecto.³²⁴

Finalmente, y como hemos podido comprobar, no se trata sólo de constatar la existencia de otras muchas acciones de relevancia, no incluidas en los referidos proyectos (como obvia precaución metodológica dentro de una mirada holística), sino, sobre todo, de señalar algunas razones fundamentales por las cuales el proyecto se convierte en un *lugar común* hacia el que convergen muchas atenciones, incluidas las del propio analista del desarrollo. De este modo, ni los proyectos son la única acción posible de una organización de desarrollo local, ni las actividades que incluye tienen que corresponder fielmente al modelo planteado desde los sistemas de desarrollo hegemónico. Con estas precauciones, nos ocuparemos en este apartado de esbozar un esquema general de los proyectos de CDRO y COINDI, señalando algunas de sus líneas básicas, que ya apuntan a su configuración como un lugar común en el que se representa una clara confrontación de lógicas atravesadas por relaciones de poder.

3.3.2.- Proyectos y Programas en COINDI

Según enuncian sus estatutos, el objetivo general de la asociación COINDI es el de *“fomentar el desarrollo integral de la población guatemalteca, especialmente el de las*

³²⁴ Como medida de estas confrontaciones y consensos, ya en apartados anteriores constatamos cómo el proyecto cumplía una serie de funcionalidades con respecto a la relación organización-comunidad, por ejemplo, a través de los proyectos asistenciales o “de reclamo” que funcionaban como nexos de unión entre la organización y la comunidad, al ser usados en los primeros contactos para la captación de nuevos socios. Según vimos, en los casos en los que se conseguía que esta relación organización-comunidad se hiciera más estable y continuada, este papel preponderante del proyecto iba menguando, al tiempo que intervenían otros elementos cohesionadores incorporados a esta relación, tales como: el aumento del número de socios y de proyectos, el fortalecimiento de las instituciones organizativas comunales, la apropiación por estas instituciones de determinadas obras de infraestructura (como los *Pixabál já* de

comunidades indígenas”.³²⁵ Con este objetivo prefijado, es fácil entender que los líderes de COINDI definan a la organización con un carácter “comunal”, basándose en el hecho de que tanto los beneficiarios directos como buena parte de los miembros de los órganos de decisión provengan de las comunidades. En la práctica, si bien es cierto que la práctica totalidad de estos beneficiarios provienen de las comunidades de Sololá, no ocurre lo mismo con gran parte de su personal.³²⁶ Además los órganos de decisión no aparecen formados exclusivamente por beneficiarios residentes en dichas comunidades, dada la significativa participación de dicho personal en el nivel decisonal, según vimos.

Es por ello que, a pesar de esta denominación estatutaria, este carácter “comunal” se ajusta más a la definición del ámbito hacia el que se dirigen las actividades (los beneficiarios de las comunidades de la zona) que a un criterio descriptivo de las estructuras de poder de la organización, en términos de participación en éstas de tales beneficiarios. Sin embargo, a pesar de esta matización, la organización no puede renunciar a una denominación (la de organización “comunitaria”) que, cargada de aparente homogeneidad, le reporta un importante flujo de recursos de las agencias internacionales, así como de contactos en el seno del Movimiento Maya. De este modo, “lo comunal” se incorpora en COINDI como una parte integrante del estandarte de *mayanidad*, ocupando un lugar primordial en la confección de los símbolos de identificación étnica, destinados a su uso en ámbitos o en circunstancias distintas.

Pero, paralelamente a lo anterior, la organización tiene que responder ante las propias comunidades de su pregonado carácter comunal, tanto a los que son beneficiarios de la organización dentro de dichas comunidades como a los que no, y aún le quedaría responder ante su propio personal, para no generar conflictos internos evidentes entre discurso y praxis organizacional, por lo que dicho discurso no puede quedarse exclusivamente en un mero referente usado con carácter instrumental exclusivamente de

CDRO), la dependencia financiera de la organización comunal así fortalecida, etc.

³²⁵ Estatutos de la Asociación Cooperación Indígena para el Desarrollo Integral, COINDI. 29 de Junio de 1998, p.2.

³²⁶ En el siguiente apartado trataremos algunos aspectos del personal de la organización, entre ellos su origen y procedencia “urbana”.

cara a las agencias.³²⁷ De este modo, comienzan a perfilarse las dificultades que en este contexto se producen al usar tal etiqueta identificativa, por lo que se tienen que diseñar mecanismos para hacer extensible las categorizaciones a los diversos individuos y colectivos implicados en la organización. Por ello, en COINDI, más que acudir exclusivamente a estrategias para “recrear” o “inventar” estos contenidos, se realizan bastantes acciones dirigidas a cimentar sus “fundamentos” comunales, en buena parte como producto de la presión de los miembros de estas mismas comunidades, que ponen en juego sus intereses a partir de las expectativas creadas, y por su pertenencia -relativa pero real y creciente en los últimos años- en las estructuras decisionales de la organización. En suma, el móvil específico declarado por la organización -el fomento del desarrollo a escala comunal- no se reduce a una etiqueta más o menos elaborada, sino que se asocia a un gran número de actividades que conectan más o menos directamente con los intereses de las comunidades, parte de ellas incorporadas a los distintos proyectos impulsados desde la organización, según veremos a continuación.

Así, con fines de ilustración sobre el marco general de actividad propuesto por COINDI, detallamos algunas de las actividades incluidas en los cinco bloques programáticos mencionados³²⁸, con los proyectos ejecutados bajo su cobertura, del modo que se expresa en los cuadros 3.4 a 3.8. La intención es aportar algunos datos generales sobre los proyectos que se implementan desde esta organización en el período de un año.³²⁹ A partir de dichos datos, centraremos nuestra atención en una serie de procesos, ligeramente esbozados, ya que serán tratados con mayor profundidad en los capítulos siguientes.

³²⁷ Como desarrollaremos en los capítulos 5 y 6, lo interesante en este punto es que la localización en la comunidad de un poderoso referente le confiere a ésta cierta dosis de poder en el manejo del rumbo de la organización, por encima de los intereses de otros grupos, e incluso de los móviles individuales del personal, en lo que más tarde trataremos como “lógicas de autopromoción” por convertirse este personal en una especie de beneficiario indirecto dentro de la organización.

³²⁸ Hemos optado por mostrar la agrupación en cinco Programas anterior a 1997 (Organización y Capacitación, Producción y Comercialización, Género, Salud Comunal, Supervisión de Proyectos), dado que la implantación de los cuatro bloques programáticos expresados con las siglas DEMI, PROSERB, CIGEP y DOFI, que sustituyen a los mencionados cinco anteriores, se encontraba aún en fase de experimentación en el momento de nuestra recogida de datos.

³²⁹ Nos basamos en los datos incluidos en la *Memoria Anual de Labores* de la Asociación COINDI (1996), así como en entrevistas y en otras fuentes proporcionadas por la propia organización.

Cuadro 3.4.- Proyectos incluidos dentro del *Programa de Organización y Capacitación* de COINDI

I.- PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	
<p>Este programa está orientado a contribuir al fortalecimiento organizativo de las diversas instancias decisionales y operativas implicadas dentro del organigrama de COINDI: consejos comunales, personal técnico y órganos, mediante la consolidación de sus relaciones institucionales a escala local y supralocal, así como a través de las diversas actividades formativas implementadas. Son cuatro los proyectos que se incluyen en este Programa: Proyecto de Capacitaciones (integrado a su vez por tres subproyectos: Capacitaciones Comunales, Capacitaciones Intercomunales y Capacitaciones de Personal y Junta Directiva), Proyecto de Promoción Organizativa, Proyecto de Relacionamiento Comunal Interinstitucional y Proyecto “Centro de Documentación y Comunicación”.</p>	
1.- PROYECTO DE CAPACITACIONES	
1.1.- Capacitaciones Comunales	<ul style="list-style-type: none"> - Este proyecto se centra en la celebración de una serie de sesiones formativas de un día impartidas por el personal formativo (los <i>capacitadores</i>) de COINDI en las propias comunidades, dirigidas tanto a socios de la organización como a cualquier habitante de la comunidad. - Los temas tratados son propuestos tanto por la organización como por los propios beneficiarios de las comunidades y versan sobre aspectos diversos, tales como: estructura organizativa comunal, instancias de poder locales, derechos humanos, situación política y económica a escala estatal. - Se realizaron durante el año 1996 un total de 16 capacitaciones dentro de este proyecto, a las que asistieron en total 1.232 personas (670 hombres y 562 mujeres).
1.2.- Capacitaciones Intercomunales	<ul style="list-style-type: none"> - Son capacitaciones de un día dirigidas a líderes y representantes de las comunidades, realizadas en el Centro de Capacitación de COINDI en Sololá (<i>Centro Ixel</i>), y que fueron impartidas por el personal de la propia organización o de otras instituciones, como la <i>Auxiliatura de Derechos Humanos</i>, la <i>Misión de las Naciones Unidas en Guatemala</i> (MINUGUA) o la <i>Organización Internacional del Trabajo</i> (OIT). - La temática suele ser algo más especializada que la de las capacitaciones comunales, al encontrarse orientadas a los líderes comunales, con miras al efecto divulgativo que éstos puedan propiciar en sus comunidades. Entre otros, los temas impartidos fueron: Estructura y organización de la comunidad, Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, Plantas Medicinales y Derechos de la Mujer. - A las 26 capacitaciones realizadas asistieron un total de 629 personas (228 hombres y 401 mujeres)

<p>1.3.- Capacitaciones de personal y Junta Directiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigidas al personal operativo de la asociación y a los miembros de la Junta Directiva, en forma de Cursos de un día de duración o de Talleres de varios días. - Impartidas por el personal de la propia organización o de otras instancias y organizaciones, tanto extranjeras como nacionales (algunas de éstas vinculadas al estado, como el <i>Fondo de Desarrollo Indígena de Guatemala</i>, FODIGUA). En total, fueron 30 las instituciones que participaron en este proyecto. - Los temas tratados giraron en torno a métodos de planificación, organización comunal, poder local y análisis de algunos aspectos de política estatal que vinculan a las poblaciones indígenas, como los Acuerdos de Paz y la firma del Convenio 169 de la OIT.
<p>2.- PROYECTO DE PROMOCIÓN ORGANIZATIVA</p>	
<p>Proyecto destinado a fortalecer el tejido organizativo comunal, a través de reuniones ordinarias y extraordinarias con los miembros de las Junta Directiva Comunales dirigidas a la resolución de problemas cotidianos, a la motivación y captación de socios o al asesoramiento y formación en las tareas de gestión organizativa a escala comunal. En estas reuniones participan no sólo capacitadores y beneficiarios, sino también directivos y representantes de la organización procedentes de las comunidades.</p>	
<p>3.- PROYECTO DE RELACIONAMIENTO COMUNAL INTERINSTITUCIONAL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - El objetivo de este proyecto es potenciar las relaciones institucionales de la organización y de las instancias que la integran. - Implica la participación en espacios comunes con otras organizaciones e instancias a través de reuniones, talleres, visitas, encuentros, etc. - A destacar la participación en diversas instancias, afines o no al Movimiento Maya, concretamente en el Consejo de Instituciones de Desarrollo (COINDE) -una de las coordinadoras de organizaciones existentes en Guatemala- en la Asamblea de la Sociedad Civil dentro del proceso de negociación de los Acuerdos de Paz y, sobre todo, en el grupo de instancias que colaboraron en la realización del Informe <i>Recuperación de la Memoria Histórica</i> colaborando con la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHA). La implicación de COINDI con esta instancia encargada de la recuperación de testimonios sobre el conflicto armado fue bastante intensa, cediéndole incluso un espacio dentro de sus instalaciones para facilitarle sus labores en el territorio de Sololá. Por otra parte, a escala comunal, este proyecto suponía también un esfuerzo de acercamiento de las instancias comunales e intercomunales a otras instancias locales o supralocales, públicas o privadas: municipalidades, organizaciones nacionales y extranjeras, organismos del estado, etc.. 	
<p>4.- PROYECTO “CENTRO DE DOCUMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN”</p>	
<p>En el Centro de Documentación y Comunicación de COINDI se gestiona la abundante información documental existente en la organización en diversos soportes materiales (escrito, audiovisual, etc.), a través de la realización de tareas de recopilación, catalogación, préstamo, edición, etc. Ubicado en la cabecera departamental, este centro tiene un carácter abierto, prestando sus servicios tanto a socios y personal de COINDI como a cualquier persona interesada.</p>	

Fuente: Elaboración propia (1998), a partir de datos obtenidos de diversas fuentes.

Cuadro 3.5.- Proyectos incluidos dentro del *Programa Agropecuario* de COINDI

II.- PROGRAMA AGROPECUARIO .	
<p>Este programa está dirigido a apoyar diversas actividades agropecuarias realizadas en las comunidades, mediante varios proyectos dirigidos a complementar la dieta básica y a fortalecer y diversificar las actividades, insumos y técnicas productivas. En estos proyectos COINDI divide su trabajo en tres frentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concesión de créditos a los grupos, destinados a financiar la actividad especificada en cada proyecto - Capacitación sobre aspectos directamente relacionados con dicha actividad. - Asistencia técnica, seguimiento y apoyo en los problemas relativos al proyecto. <p>Son cinco los proyectos integrados en este Programa: Proyecto Hortofrutícola, Proyecto de Producción Pecuaria, Proyecto de Insumos Agrícolas, Proyecto de Producción de Café y Proyecto de Reforestación.</p>	
1.- PROYECTO HORTOFRUTÍCOLA	
<p>Centrado en el apoyo a pequeñas explotaciones agrícolas de subsistencia, en las cuales puedan cultivarse productos complementarios a la dieta básica (fundamentada en el maíz), tales como: patata, zanahoria, cebolla, remolacha, güisquil, etc. Los créditos concedidos iban dirigidos a la compra de abonos, semillas y otros insumos necesarios.</p>	
2.- PROYECTO DE PRODUCCIÓN PECUARIA	
<p>Se trata de un proyecto dirigido a potenciar explotaciones ganaderas de pequeña escala, dada su concepción como actividad complementaria con respecto a otras actividades. Estas explotaciones están diseñadas para su ubicación en pequeños terrenos (<i>milpas</i>) que no producen mucho <i>zacate</i> (pasto). Los créditos otorgados se destinaron a la compra de ganado bovino de engorde y de producción lechera (éste último sólo en uno de los 8 grupos atendidos). Los beneficios de este proyecto provienen de la venta del ganado (una cabeza por beneficiario) tras tres años de crianza, del abono agrícola que éste proporciona y, en menor medida, de la leche y las crías obtenidas.</p>	
3.- PROYECTO DE INSUMOS AGRÍCOLAS	
<p>Proyecto destinado a la concesión de créditos para la compra de productos, materiales y herramientas básicos para la producción agrícola de subsistencia (maíz y frijol, este último en menor medida), aunque en las comunidades de la bocacosta se aplicaron también a pequeñas plantaciones de café. Los gastos fundamentales se refieren a fertilizantes (tanto <i>químicos</i> como <i>orgánicos</i>), favoreciéndose desde COINDI la adquisición de éstos últimos y la retirada (que se presenta “gradual” y “continua” para las agencias donantes) de los primeros, al tiempo que se proporciona a los beneficiarios asistencia técnica continuada.</p>	
4.- PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ	
<p>Incluye créditos otorgados a pequeñas explotaciones de café en el área de la bocacosta, destinados a la compra de semillas y planteras. Por tratarse de explotaciones agrícolas de una cierta complejidad y duración (en torno a cuatro años), las labores de asistencia técnica y seguimiento son intensivas.</p>	
5.- PROYECTO DE REFORESTACIÓN	
<p>Proyecto de presencia débil, casi testimonial, orientado a la concienciación sobre el problema de la deforestación y sus efectos en la zona. A las capacitaciones realizadas se sumaron algunas</p>	

donaciones para la siembra de árboles en los terrenos de algunas comunidades.

Fuente: Elaboración propia (1998), a partir de datos obtenidos de diversas fuentes.

Cuadro 3.6.- Proyectos incluidos dentro del *Programa de Comercialización y Consumo Comunal* de COINDI

III.- PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO COMUNAL
Las actividades desarrolladas dentro de este programa estaban orientadas a favorecer la salida comercial a productos de pequeñas explotaciones (agrícolas y artesanas, fundamentalmente), así como a facilitar la compra de productos “de primera necesidad” a un precio asequible por cualquier persona de la comunidad. El objetivo se centraba en proteger a los consumidores de las comunidades, así como a los productores de éstas, sometidos ambos a los abusos de precios de los <i>intermediarios</i> , que venden a los primeros y compran a los segundos. Los proyectos incluidos en este Programa son los siguientes: Proyecto de Apoyo a Centros Comunales, Proyecto de Comercialización y Consumo, Proyecto de Comercialización Agrícola y Proyecto de Créditos Individuales.
1.- PROYECTO DE APOYO A CENTROS COMUNALES DE COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO
Refiere a la instalación de pequeños centros comerciales o “tiendas comunales”, en comunidades especialmente apartadas de las líneas de mercado regional o que disponen de escasos medios de transporte, por lo que se produce un difícil acceso tanto a la compra como a la venta de productos básicos. Bajo este proyecto se proporcionaron créditos tanto para la instalación de nuevas tiendas como para apoyar algunas que ya existían previamente en estas comunidades.
2.- PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA
El objetivo general de este proyecto es el apoyo a la comercialización de los productos obtenidos en pequeñas explotaciones agrícolas, principalmente en el Area K'iche'-Bocacosta, en la que se produce una mayor diversidad de cultivos. En concreto, los créditos se dirigieron a la comercialización de banano, café y zapote.
3.- PROYECTO DE CRÉDITOS INDIVIDUALES
Este proyecto consiste en la prestación de créditos de forma individual a beneficiarios de las comunidades. A pesar de que se encuentran incluidos dentro del Programa de comercialización y consumo, estos créditos se destinan a actividades de diversa índole, aunque la organización se reserva el derecho de privilegiar su concesión para determinadas actividades consideradas preferenciales: agrícolas, ganaderas, comerciales, de mejora de vivienda, compra de pequeños terrenos, etc. El fin último, según la organización, es que estos créditos repercutan en beneficio de toda la comunidad y no de un solo individuo, así como en beneficio de las arcas de la organización, ya que sus condiciones de reintegro son un tanto más duras que las de los créditos a grupos comunales, según veremos. Dada su peculiar concepción, este proyecto será tratado en profundidad en otro momento (apartado 6.1.3).

Fuente: Elaboración propia (1998), a partir de datos obtenidos de diversas fuentes.

Cuadro 3.7.- Proyectos incluidos dentro del *Programa de Salud Comunal* de COINDI

IV.- PROGRAMA DE SALUD COMUNAL
<p>Su denominación puede conducir a equívocos, ya que el contenido de este Programa hace referencia a una serie de actuaciones en ámbitos no estrictamente vinculados a la salud, como son la vivienda, la alimentación o la higiene. De este modo, se recogen aquí un conjunto de acciones (básicamente capacitaciones, asistencia técnica y crediticia, con énfasis en estas últimas) dirigidas fundamentalmente a poblaciones apartadas del acceso a estos servicios sanitarios y asistenciales. La aportación financiera de COINDI para la realización de estas acciones tuvo la forma de donación, lo que debe ser matizado, ya que en la mayoría de los casos éstas se complementan con el aporte de materiales y mano de obra por los propios beneficiarios. Incluye el Proyecto de Apoyo al Mejoramiento de Vivienda, el Proyecto de Estufas Mejoradas, el Proyecto de Plantas Medicinales y el Proyecto de Letrinas.</p>
1.- PROYECTO DE APOYO AL MEJORAMIENTO DE VIVIENDA
<p>Proyecto basado en la concesión de créditos para la adquisición de materiales para la mejora de construcciones en precario estado, en este caso concreto, de láminas de zinc para reforzar los techos de las viviendas, que suelen ser unifamiliares y albergar de 5 a 8 individuos.</p>
2.- PROYECTO DE ESTUFAS MEJORADAS
<p>Se basa en el objetivo concreto de sustituir o combinar el fuego abierto que habitualmente se usa en las comunidades para cocinar y se ubica dentro de las propias viviendas, por estufas de leña, situadas en dependencias separadas del resto de la casa. Los argumentos de los técnicos de la organización para apoyar este proyecto giraban en torno a una mayor higiene, seguridad y ahorro de combustible. Se trata, como puede verse, de un proyecto que introduce algunas novedades substanciales en los hábitos de sus beneficiarios, que trataremos en otro momento.³³⁰</p>
3.- PROYECTO DE PLANTAS MEDICINALES
<p>Persigue el objetivo fundamental de fomentar la producción y el uso de plantas medicinales en las comunidades, destinadas a la cura y prevención de enfermedades. Esta promoción se justifica desde COINDI tanto por su fácil cultivo, simple elaboración y reducido coste como por el creciente desconocimiento y olvido que se detecta en las comunidades sobre estos saberes y prácticas. El proyecto se basó en la realización de capacitaciones sobre el cultivo, procesamiento y aplicación de las distintas especies, así como sobre sus posibilidades de comercialización, complementándose estas acciones con donaciones para la compra de semillas</p>

³³⁰ Como pudo observarse en las comunidades en que se implementó este proyecto, el fuego abierto en el interior de las casas no sólo se usa para cocinar sino también para reunirse a su alrededor, descansar, conversar, etc. por lo que cabe deducir que el cambio introducido es más complejo de lo que cabría, a primera vista, esperar. Obviamente, buena parte de los proyectos introducen cierto cambio (y pueden servir de pretexto para avivar el fuego de un estéril e inacabado debate entre tradición y modernidad), pero lo interesante en este punto es que este tipo de proyectos suele ubicarse dentro del grupo de aquellos que suelen ser considerados, de partida, como *inocuos* en sus efectos en las comunidades. Volveremos sobre estos aspectos en el apartado 4.4.

y planteras.

4.- PROYECTO DE LETRINAS

Este proyecto está encaminado a contribuir a mejorar las condiciones higiénicas y sanitarias de la población, concretamente, a través de apoyo crediticio para la compra de materiales necesarios para la construcción de letrinas, complementado con capacitaciones sobre salud e higiene básicas, por ejemplo, sobre la ubicación de las letrinas en lugares apartados de fuentes de agua potable. Al mismo tiempo, se realiza la promoción en las comunidades de un nuevo tipo de letrina (letrinas *aboneradas*) que espera sustituirse por el anterior, dada su utilidad para fertilizar pequeñas zonas de cultivo.

5.- PROYECTO DE APOYO A LA INTRODUCCIÓN DE AGUA POTABLE

COINDI contribuyó a la realización de obras de conducción de agua potable en dos comunidades del Area K'iche'-Bocacosta. Dado que se trata de obras de un alto coste, estas se hicieron en coordinación con la municipalidad más cercana (Nahualá), que contribuyó en parte de los costes, aprovechando unas instalaciones para regadío que una institución estatal (DIGESA) había abandonado años antes y contando con la mano de obra y los materiales de las comunidades. Proyecto de escasa atención por parte de COINDI. Sus beneficiarios fueron un total de 230.

Fuente: Elaboración propia (1998), a partir de datos obtenidos de diversas fuentes.

Cuadro 3.8.- Proyectos incluidos dentro del *Programa de la Mujer* de COINDI

V.- PROGRAMA DE LA MUJER	
Programa dirigido a fomentar la participación de las mujeres en algunos ámbitos en los que desde COINDI se percibe su exclusión. Concretamente, las acciones de la organización se centraron en favorecer dicha participación en proyectos específicos, similares en términos generales a los existentes en otros Programas (con la peculiaridad de que en este caso aparecían integrados exclusivamente por mujeres) pretendiendo fortalecer de este modo la capacidad de gestión y la toma de decisiones por parte de éstas.	
- Los proyectos incluidos en este Programa hacen referencia a actividades productivas en las cuales se considera que las mujeres tienen una cierta presencia en sus comunidades, proporcionándosele apoyo crediticio y logístico para que puedan desarrollarlas con más facilidad o a mayor escala.	
1.- PROYECTO DE PRODUCCIÓN PECUARIA	
Este proyecto está afectado por las mismas condiciones y características que el proyecto equivalente en el Programas Agropecuario.	
2.- PROYECTO HORTICOLA	
Tiene las mismas características que el proyecto hortofrutícola del Programa Agropecuario.	
3.- PROYECTO DE ARTESANÍA TEXTIL	
Consiste en el apoyo crediticio para la compra de materiales básicos necesarios para la producción de artesanías textiles mediante el uso de <i>telares de cintura</i> . ³³¹	
4.- PROYECTO DE INSUMOS AGRÍCOLAS	
Con las mismas características que el proyecto correspondiente al Programa Agropecuario, sólo que destinados a mujeres, y a productos agrícolas complementarios de la dieta básica.	
5.- PROYECTO DE MOLINO DE NIXTAMAL	
Se basa en la constatación de que la elaboración habitual de alimentos basados en el maíz (<i>tortillas, tamales, atoles</i> , etc.) suele realizarse en las comunidades por mujeres que muelen el grano en molinos de piedra (<i>temascal</i>) o en molinos mecánicos que, a menudo, se encuentran a varias horas de camino de la comunidad o en los que se cobran precios abusivos. Este proyecto se basa en la instalación de este último tipo de molinos, que funcionan con combustible (gasóleo) y que, una vez instalado, puede ser utilizado por todos los miembros de la comunidad, previo pago de una pequeña cantidad destinada al mantenimiento de las instalaciones. Aunque la composición por sexo de los beneficiarios tiene un carácter mixto, el proyecto repercute directamente en los tiempos de trabajo de la mujer, que dedica diariamente entre 3 y 6 horas a la elaboración y procesamiento de los alimentos basados en el maíz.	

Fuente: Elaboración propia (1998), a partir de datos obtenidos de diversas fuentes.

Como puede comprobarse en este rápido repaso de los Programas y proyectos de COINDI, en contados casos el coste financiero de dichos proyectos es asumido por la organización en forma de “donación” (aplicados en los citados proyectos de reforestación, de plantas medicinales y de agua potable), siendo práctica habitual la concesión de préstamos o créditos para este efecto. Las condiciones financieras

³³¹ Se trata de pequeños telares usados tradicionalmente por las mujeres indígenas de forma individual. Los hilos se tensan entre un punto inmóvil y la cintura de la mujer (de ahí el nombre que cobra este telar) anudándose la urdimbre en el centro a través de unas barras de madera.

(montante, intereses, plazo de devolución) establecidas para dichos créditos dependen de diversos factores:

- La *naturaleza grupal o individual* del crédito. Los créditos grupales (concedidos a grupos de beneficiarios bajo la forma de *grupos de base*) están gravados por un interés (entre el 18% y el 30% anual) menor que el de los créditos individuales (entre el 25% y el 36% anual), siendo ambos pagaderos trimestralmente. Sin embargo, éstos últimos pueden ser de una cuantía superior (7.000 quetzales, como máximo) frente a los 4.000 quetzales por beneficiario como cuantía máxima concedida en los créditos grupales.³³²
- Según el *tipo de actividad* a la que está destinada cada crédito. Así, los créditos destinados a actividades consideradas poco o escasamente rentables, por generar escasos beneficios pecuniarios (como los proyectos de infraestructura, de insumos agrícolas necesarios para los cultivos de subsistencia, etc.) están afectados con un interés menor que los destinados a actividades de alta rentabilidad, como el cultivo y comercialización de café, por ejemplo.
- La *duración de los ciclos productivos* relativos a las actividades incluidas en los proyectos también es considerada para definir las condiciones de los créditos. Así, los plazos de amortización (devolución del capital e intereses) son mayores en los créditos concedidos para actividades de “ciclo largo” (tales como la producción pecuaria o el cultivo del café) que en los de “ciclo corto” (como el cultivo de hortalizas), oscilando ambas entre los 10 y los 36 meses.

Al conjunto de créditos otorgados por la organización a sus beneficiarios se le suele llamar “Fondo Revolvente”, constituido por la suma del capital total destinado a créditos y las amortizaciones obtenidas por la organización y que ésta utiliza en

³³² Recordemos que el cambio aplicado de quetzales a euros es de 1 quetzal = 0,15 euros (25 pesetas).

posteriores proyectos.³³³ En cuanto a los intereses de estos créditos, en COINDI éstos son repartidos de la siguiente manera: el 75% se destina a los gastos de administración y capacitación generados por dicho fondo, mientras el 25% restante se dedica a cubrir los impagos de los socios morosos, mediante un fondo de reserva creado al efecto.³³⁴

Otros datos cuantitativos que nos interesan refieren a las cantidades de dinero o *montantes* concedidos con estos créditos, así como al número de personas que los reciben. En el cuadro 3.9 se presentan algunos de estos datos, referidos a los programas y proyectos antes descritos (es decir, aquellos en los que se ofrecen créditos, y cuyo contenido tratamos en los cuadros 3.4 a 3.8). En particular, se muestra el número de beneficiarios directos (aquellos que reciben el crédito, divididos por sexo), los beneficiarios indirectos (los que conviven directamente con el beneficiario directo³³⁵), los montantes individuales (las cantidades recibidas por cada beneficiario), los montantes totales (obtenidos por la suma de todos los montantes recibidos por todos los beneficiarios de un mismo proyecto) y el área en que se ubican dichos beneficiarios.

³³³ Los *fondos revolventes* también se usan en CDRO de modo parecido, aplicándose tanto al entorno organizacional como al comunal, siendo definidos por su asesor general como “*una cantidad de dinero en poder de una comunidad o institución, destinada a dar un soporte financiero al proceso de desarrollo socioeconómico comunal especialmente a través de proyectos productivos a base de créditos. Se caracteriza por su capacidad para recuperarse y crecer, además de proporcionar los fondos necesarios para cubrir sus costos de operación y apoyar la realización de otras actividades, tales como la formación de cuadros técnicos locales y dirigentes comunales*” (Son, 1997).

³³⁴ Esta espiral sin fin aparente tiene varias terminaciones, que suelen asociarse al incumplimiento por algunas de las dos partes que intervienen (organización y beneficiarios). Pero, a la morosidad o al impago de sus créditos por parte de los propios beneficiarios y al incumplimiento de la organización de destinar estos créditos a proyectos en las comunidades, se suma otra circunstancia: la carencia de fondos externos (vía agencias donantes) para poder atender a una suma que por sí sola, y dadas las depreciaciones monetarias y la aplicación de los intereses a los fines descritos, tiende a decrecer.

³³⁵ Los beneficiarios directos suelen ser los considerados habitualmente *cabezas de familia* de cada unidad familiar, hombres o mujeres. En cuanto al cálculo del número de beneficiarios indirectos, como ya referimos, éste suele realizarse en ambas organizaciones multiplicando por seis el número de beneficiarios directos.

Cuadro 3.9.- Proyectos de COINDI en los que se ofrecen créditos. Desglose por beneficiarios según sexo, montantes y área territorial.

Proyecto / Programa	Beneficiarios Directos			Benef. Indirec	Montante individual	Montante total	Area
	Hombres	Mujeres	Total	Total	Quetzales		
PROGRAMA AGROPECUARIO							
1.- Proyecto Hortofrutícola	195	11	206	1.236	1.100	240.000	KA
2.- Proyecto de Producc. Pecuaria	45	31	76	456	1.300	180.000	K, KA,KB
3.- Proy. de Insumos Agrícolas	111	47	158	948	400	80.000	KA,KB
4.- Proyecto de Producc. de café	33	5	38	228	800	29.200	KB
5.- Proyecto de Reforestación	37	20	57	342	500	23.200	K, KA, KB
Total Programa	421	114	535	3.210	552.400		
PROGRAMA DE COMERCIALIZ. Y CONSUMO COMUNAL							
1.- Proyecto de tiendas comunales	52	7	59	342	1.300	67.000	KA,KB
2.- Proy. de Comercializ. Agrícola	36	13	49	294	1.100	49.480	KB
3.- Proy. de Créditos Individuales	25	5	30	180	4.500	108.600	KA
Total Programa	113	25	138	816	225.080		
PROGRAMA SALUD COMUNAL							
1.- Proy. de Mejoram. de vivienda	134	56	190	1.140	840	166.000	KB
2.- Proyecto de Estufas Mejoradas	45	8	53	318	480	24.000	KB
3.- Proyecto de Plantas Medicinales	20	33	53	318	120	5.000	K,KA
4.- Proyecto de Letrinas	75	20	95	570	200	19.600	KB
5.- Proyecto de Agua Potable	38	1	39	234	900	35.100	KB
Total Programa	312	118	430	2.580	249.700		
PROGRAMA DE LA MUJER							
1.- Proyecto de Producc. Pecuaria	1	108	109	654	1.300	141.700	KA,KB
2.- Proyecto Hortícola	0	23	23	138	1.240	30.800	KA
3.- Proyecto de Artesanía Textil	0	18	18	108	1.000	30.000	KA,KB
4.- Proy. de Insumos Agrícolas	1	8	9	54	360	3.240	K
4.- Proyecto de Molino Nixtamal	13	15	28	168	540	15.200	KB
Total Programa	15	170	185	1.122	220.940		
TOTAL	861	429	1.290	7.740	899	1.248.120	
%	66,7%	33,3%					

(Fuente: Elaboración propia, a partir de datos proporcionados por la asociación COINDI, 1996. Abreviaturas usadas: Ka: Kaqchiquel; K: K'iche' Altiplano; KB: K'iche' Bocacosta.)

El anterior cálculo del número de beneficiarios “directos” o “indirectos” tiene un carácter de conteo aproximado, ya que ofrece una visión parcial del impacto generado por las actividades de COINDI en cuanto a número de individuos afectados por estos proyectos. Así, se incluyen exclusivamente en el cuadro 3.9 aquellos proyectos a través de los cuales se conceden créditos o donaciones a sus beneficiarios, por lo que algunos proyectos que no implican un aporte financiero directo quedan al margen de dicho conteo, como los incluidos en el Programa de Organización y Capacitación. Además, las actividades realizadas dentro de este Programa, como otras que se desprenden de las actividades y proyectos de otros Programas (las relativas al uso de un molino, de una fuente de agua, o del propio centro de documentación, por ejemplo) suelen estar abiertas al público en general (beneficiarios y no beneficiarios de COINDI) extendiendo sus efectos a un gran número de personas de las comunidades. Igualmente, cualquier intento contabilizador de este tipo deja de lado la cuantificación de las personas afectadas por otras acciones impulsadas desde COINDI como el fomento de las relaciones institucionales (de las instancias comunales y de la propia organización), el fortalecimiento del tejido organizativo comunal, o la participación en actividades directamente conectadas con los intereses del Movimiento Maya, acciones recogidas sólo en parte en los referidos proyectos y cuyo impacto resulta difícilmente cuantificable, sin dejar por ello de proporcionar otros muchos “beneficiarios indirectos”.

A lo dicho anteriormente hay que añadir que el referido cuadro 3.9 se ha elaborado teniendo en cuenta los nuevos proyectos ejecutados en COINDI durante el año 1996, quedando excluidos, por tanto, aquellos otros proyectos de duración plurianual que surgieron en ejercicios anteriores y se mantuvieron en funcionamiento en dicho año.³³⁶ En un esfuerzo aclaratorio de este último aspecto, la propia organización realizó una estimación de su número total de beneficiarios (recogiendo proyectos de duración anual y plurianual), quedando sus resultados reflejados en el cuadro 3.10, en el que se muestra, además, un desglose de dichos beneficiarios por área territorial y por sexo.

³³⁶ En todo caso, 1996 fue un año excepcional para COINDI. Los 240.000 quetzales del Programa de Infraestructura no se mantuvieron en años posteriores, siendo la disminución en el número de proyectos considerados “asistenciales” (infraestructura, salud, vivienda, etc.) uno de los indicadores de la caída posterior en el volumen de actividad de la organización.

Cuadro 3.10.- Beneficiarios directos e indirectos de la asociación COINDI. Desglose por área territorial y relación con la población total de cada área.

AREA	BENEFICIARIOS DIRECTOS			BENEFICIARIOS INDIRECTOS	POBLACIÓN TOTAL	% POBL. ATENDIDA
	Mujeres	Hombres	Total			
AREA KAQCHIQUEL	406	614	1.020	6.120	28.927	21,2%
AREA K'ICHE' ALTIPLANO	91	88	179	1.074	10.404	10,3%
AREA K'ICHE' BOCACOSTA	343	563	906	5.436	9.041	60,1%
TOTAL	840	1265	2.105	12.630	48.372	26,1%
%	39,9%	60,1%				

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos proporcionados por la asociación COINDI, 1997.

Además, según se desprende de ambos cuadros (3.9 y, sobre todo, 3.10), la participación de las mujeres como beneficiarias de COINDI resulta sensiblemente inferior a la de los hombres, correspondiendo a éstos las dos terceras partes de los créditos. No obstante, estos datos requieren algunas matizaciones. Por un lado, es preciso aclarar que esta asignación por sexos deriva del carácter nominal de los créditos; en otras palabras, éstos pueden figurar dentro de las unidades familiares a nombre del marido y ser proyectos que afectan fundamentalmente a sus esposas (como los casos evidentes de las tiendas de consumo comunales, que suelen ser regentadas por mujeres, o los molinos de nixtamal, que disminuyen el tiempo empleado en la preparación de los alimentos basados en el maíz) o se reparten entre los miembros de la familia (mejoramiento de viviendas, construcción de letrinas, de estufas, etc.). De este modo, resulta impropio, al margen de esta asignación nominal, asignar el proyecto de forma unívoca a hombres o a mujeres (incluidos los proyectos del programa de la mujer), ya que estos aspectos atañen a los sistemas de reparto y control de los ingresos y gastos económicos a escala intrafamiliar.³³⁷

³³⁷ En líneas generales, y basándonos en los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los beneficiarios de las comunidades de la zona, la mujer suele ser la encargada de gestionar los ingresos y gastos de la familia, por lo que a menudo era la que “controlaba” la contabilidad doméstica, en lo que se incluía lo que atañen a estos créditos. Como cabe suponer, otro asunto son las decisiones sobre el destino de los recursos a los que se aplica tal contabilidad, decisiones en las que no estaba tan claro este reparto, decantándose de lado del marido. La petición de garantías fiduciarias por parte de COINDI para poder recibir créditos (que afecta a las propiedades inmobiliarias registradas, habitualmente en manos de los maridos) explica también esta clara decantación.

Otros hechos matizan la presencia de las mujeres en los proyectos y actividades de COINDI sin contradecirla. Así, en las actividades de organización y de capacitación propuestas desde la organización, por ejemplo, suele existir una mayor presencia femenina, según deducimos de las reuniones y capacitaciones a las que asistimos durante nuestro trabajo de campo en diferentes comunidades.

Cuadro 3.11.- Distribución de asistentes a las capacitaciones realizadas en COINDI. Desglose por comunidades y sexo.

n°.	COMUNIDAD	ASISTENCIA		
		Mujeres	Hombres	Total
1	<i>Santa María Visitación</i>	8	12	20
2	<i>Santa Catarina Ixtahuacán (I)</i>	4	12	16
3	<i>Santa Catarina Ixtahuacán (II)</i>	0	4	4
4	<i>Santa Catarina Ixtahuacán (III)</i>	3	4	7
5	<i>Santa Catarina Ixtahuacán (IV)</i>	29	3	32
6	<i>El Tablón</i>	13	27	40
7	<i>Parracaná</i>	13	2	15
8	<i>Paximbal (I)</i>	20	15	35
9	<i>Paximbal (II)</i>	4	0	4
10	<i>San Jorge</i>	24	4	28
11	<i>Chuitaq'aj</i>	15	40	55
12	<i>Pixabaj</i>	26	14	40
13	<i>Pataq'aj</i>	45	55	100
Totales		196	180	376
%		52,1	47,9	100

Fuente: Elaboración Propia. Datos recogidos entre los años 1997 y 1998, correspondientes a capacitaciones sobre temas diversos realizadas en las siete comunidades seleccionadas como muestra, excluyendo de dichas capacitaciones las reuniones por motivo de asamblea o las realizadas en la sede central de la organización. En los casos en los que se repite varias veces una misma comunidad, se trata de diferentes actividades realizadas en ella, en diferentes fechas. (ej, Santa Catarina Ixtahuacán (I, II, etc.).

Como se observa en el cuadro 3.11, el porcentaje de participación femenina se decanta ligeramente a favor de las mujeres, establecido para un total de 13 reuniones en 9 comunidades o agrupaciones comunales diferentes. Debe tenerse en cuenta que esta cifra resulta un tanto inflada por la presencia de dos comunidades (San Jorge y Paximbal) que, como refleja la composición de sus asociados y de sus órganos de representación (comisiones y Junta Directiva), manifiestan porcentajes de participación

femenina superiores al 80%.³³⁸ Asimismo, los datos anteriores deben contrastarse con el hecho de que muchos hombres envían a sus esposas como sus “representantes” en estas capacitaciones, dedicándose estos a sus trabajos en el campo, en el telar, etc. Esto provoca ventajas e inconvenientes a las mujeres, que deben ver aumentado su trabajo, debiendo organizar de otro modo las tareas domésticas (los niños pequeños suelen asistir, inevitablemente, a estas capacitaciones, con lo que ya se van familiarizando con estas) o bien disminuir su tiempo de ocio. Pero a lo anterior se superponen los beneficios intrínsecos a esta representación: el uso de la palabra a través de la expresión de sus intereses en votaciones y consultas que se producen en estas reuniones, en la comunicación con el resto de miembros de la comunidad, con los agentes que llegan de fuera, etc.

Otro aspecto que resalta de los cuadros anteriores (3.9 y 3.10) corresponde a algo sobre lo que ya hemos llamado la atención: la preferencia en la atención a la población del Área Kaqchiquel (cifrada en 1.020 beneficiarios directos), en proporción casi seis veces superior a la del Área K'iche' Altiplano (179 beneficiarios). No obstante, los 906 beneficiarios del Área K'iche'-Bocacosta contrarrestan esta tendencia, a lo que hay que añadir la alta cobertura en esta zona en cuanto al porcentaje de población atendida con respecto a la población total (60,1%), lo cual se complementa con la relativa cercanía de COINDI a una zona de difícil acceso y a la que llegan escasos recursos de las pocas organizaciones de desarrollo (y menos aún del Estado) en comparación con otras zonas.

En otros órdenes, y con respecto a los proyectos considerados “productivos” se observa cierto confinamiento en torno a una serie de parcelas específicas, ligadas a actividades productivas que se consideran habituales en las comunidades atendidas, aunque en los proyectos se escogen un conjunto limitado de estas acciones, sin muchas concesiones a la innovación o a la creatividad. Dichas actividades productivas, por otra parte, se realizan a una escala que no suele reportar a sus beneficiarios un ascenso económico espectacular, permaneciendo orientadas al consumo de subsistencia o a mercados

³³⁸ En el caso de San Jorge (localidad de unos 3.500 habitantes, ubicada en las cercanías de Sololá), todos los puestos de la Junta Directiva Comunal están copados por mujeres, siendo bastante discreta la participación de los hombres, tanto en las Asambleas como en las decisiones tomadas en los consejos comunales.

locales y procurando, como mucho, contribuir a una mínima diversificación de las actividades productivas. Esto disminuye los costes de tener que capacitar sobre nuevas actividades, evitando el riesgo de especular con nuevas posibilidades que puedan ser poco rentables o puedan ser rechazadas por los beneficiarios o por las agencias donantes, no muy gustosas de los experimentos. Pero el resultado es la consecución, en términos de impacto socioeconómico de estos proyectos, de un desarrollo a escala minifundista, de escaso impacto, con limitadas posibilidades de promoción. Una clara ventaja de este sistema (en el que, lógicamente, la innovación y la creatividad se depositan en otros lugares) puede advertirse en el escaso conflicto que genera, dada la ausencia, en términos generales, de pugnas causadas por rápidos ascensos de posición socioeconómica.

Aunque más tarde trataremos con profundidad este tema³³⁹, una de las ideas básicas a adelantar en este momento refiere al difícil consenso con lo que hemos considerado el doble gran objetivo de la organización, es decir, a las fricciones entre el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población y el reforzamiento del tejido organizativo comunal. El complejo equilibrio entre ambos objetivos demuestra su fragilidad en momentos de especial tensión o conflicto entre los agentes implicados (beneficiarios, técnicos, agencias donantes...), o en los que se manifiesta de modo palpable una debilidad organizativa. Cuando está en el aire la asignación de recursos, o cuando ésta se hace complicada (por ejemplo, en un contexto de crisis financiera) ambos objetivos pueden entrar en contradicción en cuanto al énfasis dedicado a cada uno.³⁴⁰ Por un lado, la organización dedica grandes esfuerzos a intentar crear mecanismos que hagan los proyectos realmente “productivos” y “eficientes”, para que éstos satisfagan una serie de necesidades de la población consideradas “básicas”: un proyecto de horticultura que sale adelante sin excesivos problemas y que reporta una cosecha abundante y provechosa, un proyecto de artesanías que demuestra su solidez y consigue generar ingresos y mantener cierta continuidad, etc. Pero, por otro lado, los

³³⁹ Concretamente, en los apartados 5.2.4 y 5.3.4

³⁴⁰ Precisamente esto fue lo que ocurrió a partir de 1998, cuando COINDI entró en una crisis financiera que le hizo reducir sus actividades al 50%, y con ello dejar de atender buena parte de las expectativas de desarrollo que había creado en las comunidades, lo cual generó problemas realimentados de difícil solución. En las comunidades del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, por ejemplo, fue donde más claramente pudimos constatar esta clase de problemas, durante el año 1998, según desarrollamos en el apartado 6.2.4.

requerimientos pueden venir de diferentes ámbitos: también las “necesidades” de las agencias donantes deben ser cubiertas, de modo que éstas puedan constatar a través de sus *inspecciones* un “desarrollo palpable”, y también los proyectos deben servir de “reclamo” para que la comunidad se organice en torno a ellos, o para que se fortalezca el tejido organizativo preexistente. En COINDI se enfatiza que su objetivo fundamental no es que esos proyectos sólo “salgan adelante”, sino que la comunidad disponga de los medios organizativos para contribuir a su propio desarrollo. De hecho, ni las arcas financieras, ni el equipamiento, ni el personal de esta organización parecen tener a primera vista la suficiente dimensión o capacidad para hacer frente exclusivamente a un desarrollo material notorio y representativo de las comunidades que atiende.

De este modo, los proyectos “productivos” no son los únicos que se realizan en COINDI. De hecho, puede comprobarse fácilmente cómo el norte que guía muchas de las acciones se sitúa en la potenciación de los mecanismos y procesos reorganizadores a diferentes escalas. A escala comunitaria, la realización de los proyectos y actividades está precedida por la creación en las comunidades de una serie de instancias organizativas, ya referidas: los grupos, las comisiones y los consejos de desarrollo. Es decir, la concesión de un crédito para una determinada actividad está condicionada a que existan con anterioridad estas instancias organizativas, en las que debe incorporarse el solicitante del crédito y futuro beneficiario de COINDI.³⁴¹ Paralelamente, la realización de un buen número de capacitaciones y reuniones pretende también contribuir a alcanzar de otros modos este objetivo de fortalecimiento organizativo comunal, tanto a través de procesos formativos e informativos sobre aspectos diversos (en los que los rudimentos sobre organización comunal o las informaciones sobre la situación sociopolítica guatemalteca ocupan un lugar relevante, como se observa en el cuadro 3.4) como sirviéndose del papel catalizador que cumplen los líderes comunales, al extender este proceso al resto de personas de su entorno. Además, se hace preciso ver a estas capacitaciones no sólo como simples procesos formativos o informativos orientados a

³⁴¹ Aspecto contemplado en los requisitos para ser beneficiario de COINDI, incluidos en el reglamento creado al efecto: “a) Ser mayor de edad, b) Ser habitante de una de las comunidades que comprenden la cobertura de COINDI, c) Participar activamente en las actividades de la organización comunal, d) Presentar solvencia de crédito extendida por otras entidades de crédito de la región, e) Presentar solicitud por escrito en papel simple, f) Presentar un perfil del proyecto que garantice la factibilidad del mismo, g) Someterse a un proceso de capacitación y h) comprometerse a recibir asistencia técnica durante la ejecución del proyecto” (Reglamento del Fondo Revolvente, Asociación COINDI, 1996, p.7).

finos concretos y controlables desde la organización a través de la “capacitación”, sino también como un importante momento de encuentro (y desencuentro) entre los miembros de la comunidad, y a menudo, como un pretexto para que se reúnan dichos miembros y discutan sus propios intereses, lo cual se explica aún más, según vimos, en entornos que aún sufren las consecuencias desorganizadoras del conflicto armado.³⁴²

Por otro lado, las acciones encaminadas al fortalecimiento organizativo comunal se complementan con un esfuerzo en las labores de intensificación de las relaciones institucionales a escala local, lo cual implica establecer contactos con diversas instancias, como las municipalidades (como el anterior caso de coejecución de un proyecto de agua potable en Nahualá, que vinculaba a la propia comunidad, a COINDI y a dicha municipalidad), con otras ONGs que actúan sobre el terreno, con grupos religiosos y con otras instancias de poder comunal: alcaldes indígenas, principales, etc. Igualmente y a escala supralocal, ya se percibe cómo desde la organización se mantiene cierta colaboración con otros organismos e instancias (como la Asamblea de la Sociedad Civil, la Organización Internacional del Trabajo o la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado) participando de este modo en algunos de los múltiples frentes abiertos por las distintas organizaciones del Movimiento Maya. La riqueza y variedad de estos contactos, así como su uso de modo estratégico y dinámico sólo puede desprenderse del análisis de los contactos que se mantienen desde la organización a lo largo del año, de

³⁴² La capacitación o formación cumpliría en este sentido un objetivo de formar y reorganizar a una población de las comunidades en un escenario de conflicto. En este sentido, las dinámicas de las capacitaciones no siempre responden a un estricto carácter unidireccional, en el que un capacitador o educador extiende sus conocimientos o informaciones a la comunidad, puesto que los grupos organizados dentro de ésta tienen una considerable cuota de participación sobre el modo en el que se desarrollan, produciéndose, de hecho, fenómenos de *apropiación* de estas capacitaciones en cuanto a sus ritmos, a la participación de sus miembros y a su propio contenido. Pero por otro lado, como veremos, en este proceso reorganizador intervienen otra serie de dinámicas paralelas. Así, en el ámbito comunitario, los líderes vinculados a COINDI no son los únicos presentes en las comunidades, ni son siempre los más reconocidos o estables. Además, en otros ámbitos y escalas, COINDI no es la única organización que “llega” a la comunidad, ni los miembros de ésta se identifican siempre con la manera de entender el desarrollo que desde dicha organización se propone. Una manera de entender el desarrollo que, además, no deja de participar en parte en otros modelos hegemónicos de desarrollo que incorporan lógicas totalmente contrarias a los móviles y objetivos defendidos en sus discursos.

los que aquí sólo se presenta una parte.³⁴³ Una riqueza y variedad que, en el caso del elevado número de instancias externas que presentan su “apoyo capacitador” (en torno a una treintena), se denota una dinámica de traducción de la ayuda en términos de recursos formativos que, como será tratado en el apartado 4.6, conlleva un menoscabo de las capacidades de estas organizaciones y una estrategia desplegada desde estas hacia lo que se consideran ingerencias externas presentadas de modo solapado.

Por otra parte, y complementando lo dicho anteriormente sobre la participación femenina en las capacitaciones, en los referidos esquemas de proyectos y actividades comienza a esbozarse la presencia en COINDI de una serie de “preocupaciones inducidas” por las agencias donantes, aunque no de modo exclusivo por éstas. Así ocurre con la existencia de un programa como el de la Mujer, el cual no se plantea desde la organización exclusivamente como una suma de capacitaciones sobre autoestima, o un sistema de cursos sobre actividades improductivas y accesorias, escasamente conectadas con la realidad o las preocupaciones de las mujeres que habitan en las comunidades. Aparte de que el anterior tipo de proyectos pueda ofertarse de forma muy ocasional (y de la sobrecarga de trabajo que pueda implicar para las beneficiarias), las actividades comprendidas dentro de este programa se dirigen a la implantación de proyectos que guardan cierta equivalencia con los existen en el resto de Programas, solo que esta vez dichos proyectos son gestionados por mujeres. Por ello, y al margen de otras implicaciones que analizaremos con detenimiento más adelante, no se trata de apoyar a “mujeres” sin más, como si fueran objetos inmóviles de exclusión, sino de contemplar otras facetas de sus actividades, de percibir algunas de sus aptitudes y potencialidades que desarrollan cotidianamente y, sobre todo, de ajustarse a sus demandas en el marco de los proyectos.

³⁴³ A esto hay que añadir que, como cabe suponer dado este uso estratégico, los representantes de la organización no suelen mostrar su anuencia ante la divulgación de estos contactos, por diversas razones. Por ejemplo, para controlar los conflictos derivados del acercamiento a instancias con las que mantiene cierta confrontación, evitando la identificación con unos determinados móviles u objetivos de dichas instancias (como pueden ser las gubernamentales, cuyo acercamiento puede ser visto como signo de incoherencia con los objetivos organizacionales planteados) pero a la vez beneficiándose de los recursos obtenidos por dichos contactos, al margen de otras razones más obvias, como la simple precaución de mostrar información ante nuestra presencia extraña.

De esta manera, a la vez que se proporcionan medios materiales dirigidos a limar las aristas de su exclusión (tal es uno de los sentidos de la construcción de tiendas comunales o de molinos de nixtamal más cercanos y baratos) se proponen proyectos para mujeres tejedoras, agricultoras o ganaderas, que implican tejer, cultivar o cuidar ganado, y a la vez, obtener un beneficio mínimo que contribuya a diversificar los ingresos familiares. Estas mujeres tejedoras, agricultoras o ganaderas deben participar en reuniones en grupo con otras mujeres, en las que el proyecto es también el pretexto para otros tipos de relación. Algunas hablan por primera vez en público en estas reuniones. Otras conversan por primera vez con un técnico de otra etnia, o con un consultor de una agencia donante extranjera. Otras, que ya se desenvuelven en público y han tenido estos contactos, son propuestas por su “soltura” a aventurarse a participar en una comisión o Junta Directiva.³⁴⁴

Parecidas deducciones caben extraerse de los márgenes de aplicación de las “preocupaciones ambientales”.³⁴⁵ Tal es el caso de la fácil comprensión desde COINDI de que el “abono químico”, pese a sus “nocivas” consecuencias sigue siendo más fácil de adquirir por los beneficiarios que el “abono orgánico”, tal y como ocurre en el Programa Agropecuario. Y más aún cuando una política de implantación del “abono orgánico” se diseña desde una agencia donante que deja al margen un sinfín de aspectos frecuentemente soslayados.³⁴⁶

³⁴⁴ Estos ejemplos (escogidos de forma, sin duda, intencional) corresponden sólo a algunas dimensiones de los efectos que producen los proyectos implementados entre los beneficiarios de las comunidades. Ante una propuesta bienintencionada de “igualdad de género” (que incorpora la participación de los beneficiarios/as en su diseño y ejecución) puede producirse fenómenos de choque entre las propias beneficiarias de la comunidad: así éstas mismas pueden fácilmente no entender el *por qué* y el *para qué* de esa separación por género.

³⁴⁵ No olvidemos que los criterios de algunas agencias donantes son bastante estrictos en este aspecto. Según la versión de COINDI, la constatación de la falta de cumplimiento por parte de los beneficiarios de dos comunidades en el uso de abonos orgánicos produjo en 1996 la retirada de los apoyos financieros de la agencia donante *Pan para el Mundo* a la organización de Sololá. En todo caso, los representantes de esta organización valoran estos giros drásticos como algo habitual, parte indisoluble de un sistema sumamente discontinuo en los aportes financieros y caprichoso en el establecimiento de las prioridades.

Nuestra intención, en este punto, es mostrar una parte de la compleja multidimensionalidad que se da cita en las acciones de desarrollo, la confluencia de voluntades y de poderes, de lógicas y de estrategias confrontadas que dan la medida de la verdadera escala de un *proyecto*. Más allá de una simplista análisis de su “éxito” o “fracaso”, esta escala o valoración de tales acciones o proyectos proviene de su contextualización en un escenario en el que las “oportunidades” se conjugan con las constricciones. En el desarrollo algunas de estas oportunidades son facilitadas desde fuera, a menudo de un modo tan desarticulado y descontextualizador que se incorpora como restricción. Ante esto, sólo queda confiar en las estrategias de resistencia y de apropiación de los colectivos locales, y en el modo cambiante e imaginativo en que inventan oportunidades, o convierten en éstas las constricciones. Así, puede no comprenderse muy bien *para qué* la separación por género, o el *por qué* un préstamo o fondo debe ser devuelto (ser “revolvente”), pero los términos “*Programa de Género*”, “*Fondo Revolvente*” o “*Donación*” son las primeras acepciones incorporadas al diccionario de la relación con las instancias externas, y circulan entre los beneficiarios a la par de los créditos y las capacitaciones. Por otro lado, el catálogo de proyectos que se ofertan en las comunidades, pretende adaptarse a “lo que se hace” en las comunidades, pero no alcanza unas cuotas de innovación desmedidas, por su reducido rango de actuación y su recurrencia en ámbitos concretos: agrícolas, ganaderos y artesanales. Se trata este de un aspecto que sitúa al *proyecto*, según hemos visto, como punto de encuentro (y también de conflicto y disgresión) entre los beneficiarios, la organización y las propias agencias donantes. En este sentido, un proyecto de ganado bovino es, en principio, el resumen de esta confluencia de preocupaciones (y de lógicas que se les asocian). Pero el modo en que se ejecuta este proyecto admite ciertos márgenes de acción, y debe ser analizado en relación con otras muchas actividades y procesos con los que interacciona.

³⁴⁶ Por citar algunos breves apuntes al respecto, la comercialización en amplias zonas rurales de abonos, pesticidas y herbicidas prohibidos en otros países del “primer mundo” por sus efectos nocivos (como hemos podido comprobar en algunas comunidades del entorno de Totonicapán con el uso del DDT), o el elevado costo económico del abono orgánico o, lo que es lo mismo, la difícil y costosa adquisición y crianza del ganado que produce tal abono. Aspectos que hacen reflexionar sobre la pertinencia de recomendar a las agencias donantes que, si no pueden comprender la verdadera integralidad de estos procesos, al menos que redireccionen sus impulsos ambientalistas (y los recursos financieros a ellos asociados) hacia objetivos sin duda más coherentes, o entornos que tienen más a mano. Por ejemplo, las políticas de “cooperación” de sus estados y sus connivencias con las empresas transnacionales.

Así, los requerimientos a las pretensiones “integralizadoras” (es decir, las que aluden a un “desarrollo integral”) se manifiestan en la incorporación de un amplio rango de proyectos, tanto los que se conocen como “asistenciales” (salud, educación, infraestructura, etc.) como “productivos” (agrícola, pecuario, etc.), en los que se pretende integrar la esfera productiva con la distributiva y consuntiva y en los que se realiza un seguimiento de estos proyectos a distintas escalas, bajo la triple vertiente: crédito, capacitación y asistencia técnica. Asunto diferente es la continuidad a través de los años de estas acciones, aspecto que como veremos, está estrechamente relacionado con la continuidad o estabilidad financiera de la propia organización, dependiente de los flujos variables de apoyo de las mismas agencias que exigen continuidad o “sostenibilidad” e “integralidad”. En cualquier caso, la sostenibilidad y la integralidad se manifiestan como pretensiones que dan como resultado una selección de acciones, en la que, en este caso, se hace énfasis en algunos frentes (como los organizativos) más que en otros.

Por último, y para hacerse una idea general del funcionamiento de estos proyectos y actividades en las comunidades, se hace necesario ver el impacto de las distintas acciones de COINDI en las comunidades de un modo entrelazado. A menudo coexisten varios proyectos en la misma comunidad, y lo más habitual es que existan más instituciones aparte de la organización de Sololá ofreciendo sus proyectos, de manera que uno o varios grupos de habitantes de la comunidad, más o menos coordinados, pueden estar gestionando de forma paralela o consecutiva distintos proyectos, obteniendo para su comunidad, por ejemplo, el apoyo de diversas instituciones e instancias para la obtención del agua potable, la electricidad o la cría de ganado. Además, esta gestión por los habitantes de la comunidad no es improvisada, sino que, como veremos a continuación, implica un gran volumen de trabajo y recursos, que además deben ser organizados y planificados, lo que puede llegar a abarcar la implicación, para una misma secuencia de proyectos, de distintos individuos y colectivos de la comunidad y de más de una generación.

3.3.2.1.- La familia Tambrís: el lugar de COINDI en la comunidad de Paximbal

Podemos ver algunos rasgos generales de la presencia de COINDI en las comunidades con un ejemplo real referente a una beneficiaria de esta organización y a su familia, en una pequeña comunidad del altiplano, concretamente, Ana Tambrís, de 21 años de la comunidad de Paximbal³⁴⁷, dentro del área K'iche'-Altiplano. En 1996 esta beneficiaria participó con un grupo de otras 18 personas, en su mayoría mujeres, dentro de un proyecto financiado por la organización de Sololá consistente en la instalación y puesta en funcionamiento de un molino de nixtamal. Paralelamente a este proyecto, otro grupo de Paximbal compuesto por 25 personas (5 hombres y 20 mujeres) se incorporó en el mismo año a otro proyecto de COINDI destinado al cultivo de plantas medicinales, recibiendo ayudas en forma de donaciones y capacitaciones para su cultivo y uso. Más tarde, y en las fechas de nuestras visitas a esta comunidad (finales de 1998), Ana Tambrís participaba en un nuevo proyecto, destinado a la cría de ganado de engorde para su posterior venta, con un grupo formado por otras seis mujeres de la comunidad, anteriormente incluidas en el proyecto de molino de nixtamal.³⁴⁸ Buscando rentabilizar parte de los ingresos generados en este último proyecto (que tuvo el carácter de donación), estas mujeres decidieron, por su propia iniciativa, destinar las recaudaciones del molino al pago de los intereses que requería el crédito facilitado por COINDI dentro del proyecto de ganado. De este modo, los resultados de un proyecto “alimentaban” al proyecto siguiente.

Ana Tambrís es la mayor de siete hermanos y a pesar de su juventud ha sido una de las mujeres que más empuje ha evidenciado para establecer un enlace entre ambos proyectos, como tenemos constancia, motivando al resto de integrantes de su grupo de base para que adoptasen un papel activo en el proyecto y presionando a los representantes de la organización para la agilización de los trámites. Es preciso resaltar que, aunque estos enlaces entre proyectos consecutivos se propongan también en

³⁴⁷ Se trata de una pequeña comunidad k'iche' fundada en los años sesenta por varias familias provenientes de aldeas cercanas, que se asentaron en la zona en busca de tierras más fértiles y mejor dotadas de recursos básicos, como la leña. Actualmente está poblada por unas 300 personas (aunque el censo sólo reconoce a 170). Perteneció administrativamente bajo la forma de *caserío* al municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, del que se encuentra a una hora de camino por una pequeña vereda sin asfaltar.

³⁴⁸ La gestión y mantenimiento del molino se reparte entre los integrantes del grupo de base, pero su uso se extiende al resto de pobladores de la comunidad (en otros casos, también de comunidades adyacentes), cobrándose una pequeña cantidad por dicho uso.

bastantes ocasiones desde COINDI, en este caso (como en muchos otros) ha sido desde la propia comunidad (a propuesta de las propias beneficiarias del proyecto de molino) desde donde ha surgido la propuesta de solicitar un nuevo proyecto que se engarce al anterior. Pero la iniciativa de los integrantes del grupo de base en el que se encuentra Ana Tambrís se sitúa en un escenario en el que este tipo de acciones es bastante común, de manera que no es COINDI, ni cualquier otra organización, la que tiene que estimular a sus pobladores para que planifiquen sus acciones de desarrollo sostenido, ya que estas acciones comprometen a distintos grupos e individuos y a distintas generaciones.

Sin ir más lejos, el padre de Ana, Manuel Tambrís, no se encuentra ajeno a esta dinámica de proyectos que se conectan unos con otros y que implican de forma grupal a varios miembros de la comunidad. *Don Manuel*, como así se le conoce en la comunidad, de 46 años, abandonó sus estudios cuando llegó de pequeño con sus padres a Paximbal, lo cual suele lamentar de continuo en las charlas que mantuvimos con él. Sin embargo, su carencia de estudios reglados y su débil uso del castellano no le han impedido mantener contactos con un gran número de agentes y organizaciones que podían proveer de recursos a su comunidad. Ha mantenido una intensa actividad en este sentido desde muy joven, junto a otras personas de la comunidad, en la defensa de los intereses de ésta, lo cual ha significado la realización de diversas gestiones para conseguir atraer los recursos que, con cuentagotas, llegaban a la comunidad desde diferentes ámbitos. Desde hace 20 años participa en diversos comités encargados de mejoras infraestructurales de la comunidad, desde que ésta se constituye como *caserío*:

“Yo estuve como presidente antes hace como 20 años, ahorita que empezó a funcionar el caserío. Y primero hicimos un puente para acá y después hemos trabajado en la escuelita. Por eso hicimos unas gestiones pues. Y sólo logramos la energía eléctrica el año pasado”

Pero la empresa más difícil y costosa hasta el momento está siendo la construcción de un camino que conecte a la comunidad con la población de Nahualá (más distante que el

de Santa Catarina³⁴⁹, pero relativamente de más fácil construcción, por ser un terreno menos quebrado) y que permita así el paso de medios de transporte mecanizados. La comunidad colabora desde hace seis meses con la aportación de la mano de obra en la construcción de este camino, para lo cual se ha establecido un sistema de turnos para dividir un trabajo que resulta ser de gran dureza, pues implica allanar un terreno bastante pedregoso y quebrado, sin el uso de maquinarias, ni de apenas herramientas. Hasta el momento, la comunicación con Nahualá se reducía a una estrecha vereda que sólo permitía la circulación de una persona a pie, por lo que se veían obligados a llevar a pulso pesadas cargas³⁵⁰, tales como la madera usada como leña, los materiales destinados a la construcción de las casas o, como refiere el propio *don Manuel*, hasta las propias personas enfermas que no podían valerse por sí mismas para llegar al puesto de salud, ubicado a varias horas de camino:

“Cuando hay una enfermedad más fuerte que ya no muy se cura, entonces se lleva, así cargado, con una silla, así como los grandes (se refiere las personas mayores) cuando se enferman. Entonces tenemos un proyecto de camino, estamos como seis meses trabajando ahí. Pero es muy duro, son 4 kilómetros. No entra la máquina, sólo espiochando, es sólo piedra...”

Las duras labores de construcción del camino deben compaginarse con los trabajos que ya se realizan a diario para garantizar la subsistencia. Por todo ello, se establece un sistema de turnos que suele respetarse escrupulosamente, porque el proyecto es lo primero:

“La gente de la comunidad no pone problemas porque hemos quedado de acuerdo que sí queremos el proyecto”

En esta comunidad, los turnos se forman con siete grupos de cinco personas cada uno, de manera que, al trabajar un grupo cada día, las labores no se detienen durante la semana, hasta que no se termina la construcción del camino. Los grupos se componen

³⁴⁹ El camino hasta Santa Catarina Ixtahuacán se cubre a pie en algo más de una hora, el que conduce a Nahualá necesita más del doble de tiempo para ser recorrido. Estas duraciones son siempre bastante “optimistas” en cuanto a su concreción real, pues aparte de que pocas personas de la comunidad tienen reloj, son establecidas para condiciones no siempre habituales: que el camino no esté embarrado, que el recorrido lo haga una persona joven y sana, o que no se lleven cargas.

exclusivamente de hombres, mientras la colaboración de las mujeres en el proyecto (entre ellas la propia esposa de don Manuel) se concreta en preparar la comida a aquellos que van a trabajar en las obras del camino, lo cual también se añade a sus tareas habituales de crianza de los hijos, de cuidado de las aves de corral y de otras labores domésticas. En ocasiones, las mujeres dedican los tiempos entre unas y otras actividades a tejer prendas de uso personal o que se venden en el mercado para complementar las rentas familiares.

La movilización comunal sería insuficiente sin el aporte de recursos financieros, para lo cual se trata de “tocar puertas” de modo incansable hasta conseguir los aportes que, cuando llegan proceden de diversos orígenes. Así, en este caso, mientras los fondos necesarios para la instalación del tendido eléctrico se obtuvieron de aportaciones de las dos municipalidades más cercanas (Nahualá y Santa Catarina Ixtahuacán), los necesarios para la construcción del camino se consiguieron de una institución gubernamental, FODIGUA. En este último proyecto, los aportes pecuniarios de la comunidad se reducen a cubrir los gastos de la gestión del comité (viajes, papelería, trámites, etc.), *“que no es mucho, sólo la mano de obra es lo más”*.

Pero don Manuel es uno más de los que se encargan de movilizarse para luchar por sus intereses, ya que tal movilización implica continuas reuniones, viajes cansinos, esfuerzos denodados. Para gestionar estos proyectos tiene que viajar a Sololá (a la sede de COINDI, por ejemplo) o a otras sedes de otras instituciones que se encuentran en centros urbanos, como Guatemala o Quetzaltenango (por ejemplo, a las empresas que proporcionan los materiales, costeados por las instancias referidas), siendo estos últimos viajes los más costosos en tiempo empleado, que se suma al de las constantes reuniones en la comunidad. Los discursos suelen resaltar estos esfuerzos, situando la necesidad por delante de cualquier argumento:

“Nosotros también nos reunimos, porque hay necesidad, así como estamos trabajando ahorita con el camino, se tiene que turnar (a los) mozos ... Hay

³⁵⁰ En estos casos, ante la ausencia de ganado que ayude con las cargas, éstas suelen transportarse usando la técnica del *mecapal*, término k'iche' con el que se nombra a una resistente cinta de fibra vegetal con la que se reparte la carga entre la cabeza y la espalda, de manera que el bulto así transportado puede llegar a superar holgadamente, en volumen o en peso, al de la persona que lo lleva.

comisión, tenemos que ir a Xela, a la empresa que está ejecutando y... un montón de cosas. Siempre hay reuniones, hay muchas reuniones..."

"Sí pues, porque por la necesidad nos manda (...) Sí pues es que vamos a Guatemala para personarnos ahí, vamos para Xela... Xela es cerca. Pero ir a Guatemala... salimos de aquí a las... 3 de la mañana, llegamos a las 5 a la entrada, llegamos a las 9 o a las 10. Y ahora, según el mandado... regresamos a las siete de la tarde. Guatemala es un poco lejos"

Don Manuel mantiene un estrecho contacto con la organización COINDI. Esta, comprobando sus dotes de liderazgo, le ha convocado varias veces para asistir a capacitaciones, la última de ellas sobre rudimentos de organización comunitaria, a finales de 1997 en el *Centro Ixel*. En este sentido, su relación con la organización de Sololá es diferente a la de su hija, ya que el padre, por su experiencia suele manejarse con mayor soltura en el trato con las organizaciones e instancias que acercan sus recursos a la comunidad, de las que COINDI es una más.

No todas las movilizaciones de los miembros de la comunidad se dirigen a conectar con la implementación de los proyectos que apoyan organizaciones de desarrollo y otras instancias de parecido rango. Así, otras actividades de don Manuel se centraron en la construcción en la comunidad de un campo de fútbol y en la organización de un equipo que compitiera con equipos de comunidades cercanas:

"yo me gustaba el deporte y por eso organicé mis compañeros y organicé ese campo y empezamos a hacer actividades ¿verdad?"

A esto se añade la presentación de continuas iniciativas como proyectos de futuro, muy por delante de las propuestas que puedan venir de las organizaciones de desarrollo:

"Sí hemos pensado, eso es lo que yo digo. Si terminamos con el camino... vamos a traer otro agua. Agua para miniriego de hortalizas. Pero si dios quiere. Ahorita... hemos pensado que... si se gana en hortalizas eso cuesta... no hay carro"

Conseguida el agua potable, se busca el agua para el riego. Pero ya empieza a pensarse en los medios que harán falta (como el transporte, un coche o *carro*...) para poder llevar a comercializar las hortalizas que se produzcan cuando llegue el riego. No se ha

terminado un proyecto cuando ya se piensa en otro. Del esfuerzo intenso continuado surge no sólo el lógico cansancio, sino también la necesidad de un relevo que garantice cierta continuidad de los esfuerzos, aún superando las generaciones:

“Entonces poco a poco hemos... trabajado y como ya mero descansamos porque es mucho tiempo y... nosotros creemos que no vamos a seguir porque como aquí en Paximbal y... no hay ninguno que se dedique de hacer esto. Por esto hay otro mi compañero de presidente. Y después está mi hija...”

Ana Tambrís aparece, por tanto, como la punta del iceberg de un proceso de rica actividad que tiene lugar en la comunidad, y en la que el liderazgo de estas actividades, por la carga que conlleva, no parece común. Pero este reemplazo generacional debe cotejarse con la modificación de los repartos que se producen en la comunidad en cuanto al grado de protagonismo en la gestión de los proyectos de desarrollo. Así, la manera en que *Don Manuel* se refiere a los proyectos de las mujeres expresa una segmentación dentro de la comunidad con respecto al acceso a los recursos de las organizaciones de desarrollo. De este modo, se concibe que la participación de las mujeres se reduce a aquellas “necesidades” que se les atribuyen como propias (como las relativas a actividades domésticas, como la molienda del maíz) y mediante grupos organizados compuestos exclusivamente por mujeres:

“Ahora hay un comité de desarrollo de la mujer... eso es de las mujeres. Cuando ellas tuvieron necesidad fueron a COINDI, a solicitar un molino de Nixtamal. Estamos contentos porque las mujeres sólo aquí se muele su maíz. Ahora más antes iban a Simajutiu, hay un molino ahí, tal vez a media hora. Ellas se reúnen, cuando tienen una necesidad...”

En este sentido, el papel de COINDI se limita en principio a adaptarse a una dinámica febril de efervescencia organizativa, de reuniones y de repartos, en la que los recursos y las oportunidades se encuentran tan lejos como la pasividad o la falta de iniciativa o voluntad para acercarse a ellos, aunque sólo sea para rozarlos y conseguir lo que se

considera necesario para la comunidad, campo de fútbol incluido.³⁵¹ El papel de liderazgo que ya ejerce la hija de don Manuel puede comprobarse, por ejemplo, calibrando al peso de sus decisiones en las reuniones con el resto de mujeres, en su potencial movilizador dentro de éstas o en su soltura y facilidad en el trato con los representantes de las contadas organizaciones que llegan a la comunidad. Acciones éstas en las que a pesar de disponer de escasos recursos financieros, formativos, etc. muestra cierta superación de la dificultad que implica ser mujer en una apartada comunidad kiche' del altiplano. Así, en contraste con el hecho de que sus proyectos sean apartados de los que se consideran de “beneficio general” para la comunidad, o con mucho, incorporados subsidiariamente (como complemento de rentas familiares) a un sistema de diversificación de bases productivas, el ejercicio de su posición de relativo liderazgo entre el resto de mujeres contrasta con una tendencia habitual en estas comunidades de asignar el privilegio de “el servir”, como vimos, a cargos masculinos. En este sentido, el papel de COINDI resulta crucial, y favorece el giro en la referida tendencia en la comunidad de situar a un hombre al frente de estas actividades.³⁵²

Pero no hay que olvidar que este apoyo a los líderes femeninos no se realiza de modo descontextualizado, en una aplicación forzada de las preocupaciones *modales* occidentalcentristas “de género”. De este modo, aquél giro pierde validez si no se tiene presente el necesario aprovechamiento de los recursos movilizados y puestos en valor dentro de la propia comunidad. Cobran así sentido las *capacitaciones* a don Manuel sobre aspectos de reorganización comunitaria, y que más que estrictos cursos formativos, como sabemos, funcionan a modo de espacios de encuentro y discusión con líderes de otras comunidades, redundando en un provechoso intercambio de experiencias, contactos y conocimientos, que es precisamente el valor que desde la organización de Sololá se pretende asignar a tales actividades reorganizadoras, situadas, como puede verse, en el apoyo estratégico a los líderes comunales, pero sin olvidar la participación del resto de la comunidad.

³⁵¹ El carácter de estas lejanías se manifiesta en la profunda dificultades que le puede suponer a un indígena maya-k'iche' como don Manuel desenvolverse en una gran ciudad como Quetzaltenango, o más aún por las calles de la capital o por sus complejos, costosos, corruptos y racistas entramados burocráticos. En estas condiciones, las facilidades que ofrece el trabajo mediador de COINDI, acercando los proyectos a la comunidad, resulta sencillamente inconmensurable.

Pero no olvidemos que las repercusiones de estos esfuerzos son modestas. El lugar de COINDI en Paximbal es secundario y complementario en comparación con la febril actividad que demuestran los pobladores de la comunidad, su encadenamiento de recursos, proyectos, relaciones institucionales, etc. por lo que pueden darse por satisfechos los representantes de COINDI si consiguen en este caso servir de catalizadores para un proceso de activación de recursos cuyos protagonistas son los que considera *beneficiarios*, sin generar entre éstos excesivas disgresiones o enarmonías con la aplicación de los proyectos.

De este modo, el “éxito” de las acciones de COINDI depende en buena medida de la coordinación que se mantenga con estos esfuerzos que se realizan en la comunidad, de la manera en que consigan superarse los conflictos y las diferencias internas (el papel subordinado de la mujer puede ser uno de ellos, pero también pueden serlo la compleja definición de las necesidades propias, la actitud un tanto ecléctica de los miembros de la comunidad en sus relaciones institucionales, etc.), acompañando a los procesos de cambio que se dan en la comunidad, más que organizándolos de un modo tutelar. En este punto hemos resaltado los avances, pero no son poco comunes los tropiezos y desencuentros, y aún los conflictos internos en la propia comunidad con respecto a la definición de sus intereses y prioridades en cada momento. Por ello en este momento queríamos, para comenzar a dar una imagen en contrapunto de lo que son las actividades de COINDI, mostrar al menos parcialmente estas actividades en su último tramo, es decir, en su *llegada* a la comunidad, y el modo en que son redimensionadas, redefinidas y readaptadas por los beneficiarios, encontrándose con otro conjunto de actividades y de esfuerzos.

Es así como el impacto de un proyecto de carácter asistencial como el del molino de nixtamal no se reduce a su papel de *reclamo* de la atención de los beneficiarios sobre las labores de COINDI, sino que se establece cierta continuidad y conexión con otros *proyectos* de la comunidad, coincidentes o no en el tiempo, y con los recursos movilizados en torno a ellos. Otros aspectos interesantes que llaman la atención en este

³⁵² Asistimos a una reunión en la que la capacitadora kaqchiquel de COINDI alababa el trabajo de Ana Tambris ante sus compañeras, fortaleciendo así su papel, sin duda favorecido en la comunidad por el

nivel de análisis resaltan igualmente el talante activo de los pobladores de las comunidades, y serán tratados posteriormente. Por ejemplo: el “diálogo” que estos ejercen con las instituciones que prestan sus recursos (en el que la posición de la comunidad se ancla en la “necesidad” como herramienta negociadora) o su capacidad para construir y reconstruir desde sus bases comunitarias a organizaciones como COINDI o CDRO, generando estrategias que liman las deficiencias de dichas organizaciones (y desde este punto de vista, en cierta medida, poniendo en valor *sus* recursos) y ayudando así a superar en cierta manera la descoordinación de sus actividades o la falta de continuidad de estas. Reconduciendo, en suma, los proyectos de desarrollo, con hábiles instrumentos, hacia otras lógicas y racionalidades.

3.3.4.- El ciclo de vida de los proyectos en COINDI: los escenarios de participación de la comunidad

A la hora de poner en práctica los proyectos en COINDI, se realiza una acotación temporal en diferentes fases secuenciales, que comprometen distintos recursos y agentes, dentro y fuera de la organización. A continuación se expone una síntesis de las fases por las que transcurren estos proyectos, ordenadas en sentido cronológico:

1.- PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Existe una gran debilidad en COINDI en cuanto a la elaboración de diagnósticos previos a la realización de los proyectos. En no pocas ocasiones, éstos se realizan de forma urgente y apresurada, con un fuerte peso de los criterios de análisis de corte cuantitavista³⁵³, en los que interviene un escaso personal y se realizan escasas actualizaciones de la información obtenida, de modo que ésta puede quedar desfasada con el paso del tiempo. Se trata esta de una debilidad detectada por la organización

hecho de ser hija de *don Manuel*, y en parte, heredera de la inagotable energía de éste.

³⁵³ Es el caso de los llamados “estudios de factibilidad”, orientados a estudiar la capacidad financiera de los beneficiarios para hacer frente a los créditos y a verificar la intención de éstos de vincular los fondos al fin previsto en los distintos proyectos.

recientemente (según se registra en sus propios documentos informativos³⁵⁴) y a la que se intenta poner solución, aunque la escasez de recursos en los últimos años es determinante al respecto, por lo que suele acudir a diagnósticos realizados desde otras instancias.³⁵⁵ De todos modos estos diagnósticos intentan completarse con *autodiagnósticos*, o diagnósticos que se realizan desde la comunidad en las propias asambleas, anualmente, mediante la coordinación de un capacitador y en los que suelen participar representantes de distintos grupos y colectivos al interior de la comunidad: de gestión del agua potable, de mujeres, religiosos, etc.³⁵⁶ En líneas generales, puede decirse que los diagnósticos y autodiagnósticos están pensados para cumplir la doble función de servir para conocer las necesidades de la comunidad y, al mismo tiempo, ser un espacio de encuentro, de negociación y de reunión entre representantes de la organización y de la comunidad.

Lógicamente, el conocimiento que desde COINDI se tiene de la comunidad no empieza y termina en los diagnósticos, ni éstos se limitan siempre a una fase inicial, ya que en ocasiones pueden realizarse “sobre la marcha”, es decir, una vez que los proyectos ya están ejecutándose. Pero, en cualquier caso, como decimos, los diagnósticos y autodiagnósticos suelen formar parte habitual de esa primera fase en la cual la organización de Sololá se pone en contacto por primera vez con la comunidad, bien con grupos ya formados dentro de ésta, bien con los que se están organizando con el impulso recibido de COINDI, produciéndose en ambos casos un primer encuentro entre organización y comunidad: la organización conoce a los beneficiarios y éstos reciben las primeras informaciones de la organización, que suele concretarse en una divulgación de su sistema de trabajo.

³⁵⁴ Concretamente, en la *Memoria Anual de Labores* de 1996, en el apartado de “dificultades encontradas” se refiere al “no cumplimiento a cabalidad de los objetivos y metas trazados para el año 1996, debido a la debilidad que hemos tenido en la planificación” (Asociación COINDI, *Memoria Anual de Labores*, 1996.p.48).

³⁵⁵ Por ejemplo, las actuaciones en el municipio de Santa Catarina Ixtahuacán se apoyaban en diagnósticos facilitados por instituciones que también operaban en la zona, tales como CONALFA (Comité Nacional de Alfabetización, una institución estatal) y FUNCEDE (Fundación Centroamericana de Desarrollo). En cualquier caso, los datos facilitados por ambas instancias, a los que pudimos acceder, eran bastante generales, evidenciando graves insuficiencias en cuanto al conocimiento de las problemáticas que afectan a la población local.

³⁵⁶ Pudimos asistir al proceso de elaboración de algunos diagnósticos realizados por la organización a finales de 1997 en el área k'iche' altiplano, y dispusimos de los resultados de otros realizados por COINDI en diferentes fechas, datos que analizaremos con detalle en el apartado 5.2.1.

Por ello a menudo los diagnósticos son mutuos, y COINDI aprovecha estas primeras reuniones para darse a conocer en la comunidad. Es el primer momento, por tanto, en el que los capacitadores se muestran como intermediarios entre la organización y la comunidad (aunque no siempre ejercen estas labores de intermediación, como veremos), y en los que se ofrece una primera idea de los derechos y de las obligaciones de integrarse en COINDI. Por ello, la imagen que la organización ofrece de sí misma en estas sesiones de promoción pretende ser lo más ajustada a la realidad, pero en ellas se resaltan, por supuesto, las ventajas y algunos beneficios inmediatos que la comunidad podrá recibir (apoyo económico y capacitación sobre todo), al tiempo que se alude, paralelamente, a criterios de identificación conjunta. Esto lleva a hablar, desde las primeras explicaciones proporcionadas por la organización, de un nosotros colectivo, del que no hace falta dar muchos detalles (basta con referirse a *nuestra gente, la gente indígena, nosotros los mayas...*) en forma de una comunidad entre beneficiarios y organización que no sólo es “de intereses”:

“COINDI es una organización que proporciona cursos de capacitación a nuestra gente”³⁵⁷.

En las presentaciones, realizadas en el idioma que se habla en las comunidades (k'iche' o kaqchiquel), se cuidan bastante estos detalles que hacen referencia a la autoidentificación, relativa, como veremos, a un *nosotros* maya que olvida las diferencias étnicas intra-mayas. Concretada la unión COINDI-comunidad a través de este *nosotros* maya se trata entonces de hablar de los problemas que existen en la comunidad y, por tanto, y en primer lugar, de sus orígenes. Por ello, en estos primeros contactos no se duda en mostrar el posicionamiento de la organización respecto a la incardinación sociopolítica de estos problemas, contribuyendo así a divulgar algunas ideas sobre las redes de poder que se tejen por encima de la comunidad:

“Nosotros oímos por la radio, la televisión, pero muchas veces no entendemos lo que pasa en el país, y por eso entonces necesitamos aprender”³⁵⁸

³⁵⁷ Son palabras pronunciadas por Pedro Yac, director de proyectos, en una reunión informativa a un grupo de mujeres en Santa Catarina Ixtahuacán, Area K'iche' Altiplano. marzo de 1998.

³⁵⁸ Ibidem

A la hora de definir los problemas que afectan a la comunidad, la organización se adentra en un complejo proceso de negociación, en el que los diagnósticos también son, en parte, un intento de normativizar y racionalizar este conflictivo encuentro. Evidentemente, COINDI no va a apoyar financieramente a una comunidad que quiera construir una Iglesia, o financiar los gastos de un equipo de fútbol, aunque en un diagnóstico se considere que estas son también “necesidades”. La organización canaliza las demandas hacia ciertos ámbitos, y a partir de ahí negocia con los responsables de la comunidad.

Este proceso debe manejarse con cautela por la organización, porque la comunidad se interesa en datos sobre sus necesidades a través de diagnósticos y autodiagnósticos para que después dichas necesidades sean reinterpretadas por la organización de un modo desigual. Se trata, por tanto, de un proceso delicado en el que la frontera entre la expresión libre y el condicionamiento es muy frágil, y en el que, como vimos, las actividades financiadas se refieren normalmente a ámbitos concretos, bastante reducidos, con los que se supone que la comunidad está muy familiarizada, pues son las mismas actividades que habitualmente realiza (normalmente vinculadas a la agricultura, la ganadería o a la artesanía), con la diferencia que ahora, para recibir apoyo económico y formativo, requieren de su participación en una serie de grupos y comisiones grupales.

Por último, las deficiencias en cuanto a los diagnósticos pone en evidencia la necesidad de una coordinación interinstitucional que comprometa a las distintas organizaciones que realizan sus diagnósticos y, por supuesto, a la propia comunidad. En COINDI existen bastantes avances en este aspecto en contra de lo que suele ocurrir en otras muchas organizaciones, pues como hemos constatado, COINDI comparte sus diagnósticos con otras instituciones que operan en la misma zona (religiosas, estatales, privadas, etc.) evitando así una duplicidad de esfuerzos.³⁵⁹ De todos modos, la debilidad en los autodiagnósticos es manifiesta (al igual que la de los diagnósticos compartidos

³⁵⁹ Tenemos constancia de este problema de la escasa fluidez de la información entre organizaciones distintas, habida cuenta de que se trata de un valioso recurso, y de que no siempre coinciden los móviles ni los intereses de las distintas organizaciones. En este sentido se dirigen los testimonios ofrecidos en este sentido por representantes de distintas organizaciones del Altiplano en el *I Taller sobre Etnodesarrollo*, celebrado en Quetzaltenango, el 1 y 2 de Agosto de 1998, en cuya organización y desarrollo participamos directamente.

con otras instituciones, como hemos referido), pues aún no se ha alcanzado un nivel significativo de participación de la comunidad, lo que se suma a la disparidad de enfoques propios de los intereses de las distintas instituciones que realizan estos diagnósticos.

2.- PLANIFICACIÓN

La constancia de las necesidades detectadas en la comunidad a través de los diagnósticos da lugar a una sistematización de las actividades organizativas a realizar sobre la base de unos objetivos prefijados. Esto implica, dentro de esta etapa, la elaboración de una serie de planes para la ejecución de los diferentes proyectos, detallando los recursos y los lineamientos estratégicos a seguir en el futuro por la organización. A partir de 1997, desde COINDI se realizó un importante esfuerzo en esta dirección, en parte por los móviles ya mencionados anteriormente (entre los que destaca el de ofrecer una imagen de sostenibilidad de cara al exterior, imagen que, tal como vimos, se mostró sobrecargada de tintes tecnocráticos) y en parte por un sentido previsor que le hiciera anticiparse a futuras crisis. Basándose en ello se elaboraron, con la colaboración de una asesoría externa³⁶⁰, tres planes, cada uno referido a tres horizontes temporales distintos:

- Plan Estratégico (11 años)
- Plan Operativo Trienal (3 años)
- Plan Operativo Anual (1 año)

El Plan Estratégico incorpora el diseño de la estrategia a seguir en un largo plazo (más de 10 años) y se concreta en términos operativos en dos planes (pensados para ejecutar las líneas básicas de éste en un plazo entre medio y corto) escalonados por su duración a tres y un años vista. En estos planes se recogen una serie de aspectos dispares, relativos a conformaciones organizativas, enfoques programáticos, sistematización de las experiencias y proyecciones de los objetivos hacia el futuro.

Lo más relevante en este punto es que buena parte del énfasis de estos sistemas de planificación se centra en aspectos orientados a ser mostrados a las agencias de financiación, relativos a “modernizaciones” de índole administrativa, tales como: mejorar la capacidad de gestión y de control interno, capacitar a los líderes en tareas administrativas y de dirección, mejorar la transparencia financiera de la organización

hacia el exterior, optimizar el uso de los recursos, asignando directamente cada proyecto con la financiación que recibe, reorientar algunas actividades productivas hacia la autofinanciación, etc. No faltan tampoco en estos sistemas de planificación directrices de lo que debe ser un “buen” desarrollo (llevar a cabo políticas de igualdad de género, seguir una línea de “desarrollo integral”, etc.) para los cuales se establecen una serie de plazos prefijados. En este sentido, la planificación así entendida no sólo es un *síntoma* de incorporación de los valores hegemónicos del desarrollo, sino que es también una *respuesta* de la organización, usando el mismo código tecnocrático y las mismas “etiquetas” que manejan las agencias donantes, a las continuas exigencias de estas últimas. Estas exigencias se traducen en el requerimiento explícito o implícito de acciones de desarrollo a la vez urgentes, eficientes y sistematizadas, lo cual plantea a menudo continuas contradicciones entre urgencia cortoplacista y planificación sistematizada, cuyos efectos perniciosos recaen en la propia organización y, sobre todo, en sus bases comunitarias, donde los ritmos de desarrollo pueden adquirir otros rumbos.

No es casual, de este modo, que la organización COINDI haga este esfuerzo de planificación en el mismo momento en el que vive su más profunda crisis. Estos requerimientos de planificación de las agencias donantes olvidan las necesidades de las propias urgencias en cuanto a autosostenibilidad, lo cual contradice los preceptos básicos de la planificación. “Sin planificación no hay recursos”, parecen decir los representantes de las agencias, pero para una organización que ya lleva diez años funcionando, sin recursos continuados no tiene sentido elaborar planificaciones, o estas no pueden ser mucho más que un artilugio formalista diseñado para “salir adelante” y conseguir así los recursos de agencias que llegan por oleadas y modas de desarrollo y, a la vez exigen, junto a la *sostenibilidad* y la *integralidad*, también *planificación*.

Mediante el establecimiento formal de ritmos y plazos se elabora lo que desde la agencia donante se ve como un “punto de partida” para un mejor control y gestión de los recursos. Pero no debe olvidarse que este sistema es aplicado por la propia organización, por lo que surgen algunas posibilidades de que dentro de ésta se pueda controlar (y reinterpretar, flexibilizándolo) de múltiples y variadas maneras, pudiendo adaptarlo al

³⁶⁰ Concretamente, esta planificación se realizó a finales de 1996 (posiblemente de forma premonitoria, porque la crisis de COINDI se produce un año escaso después) y para ello se contó con la asesoría de la

verdadero *tempo* que exige el desarrollo en circunstancias diversas (de hecho, cada grupo comunal exige su propia planificación), y con objetivos que no son de fácil explicación en las apresuradas consultorías de control que realizan las agencias donantes, a las que los documentos de planificación les parecen un notorio “avance”. Este es, como veremos, un punto de partida esencial para comprender el modo particular de construcción de la burocracia modernizadora desde CDRO o COINDI, apropiándose del discurso desarrollista para sus propios objetivos y fines, y anteponiendo sus propias lógicas a las construidas, por ejemplo, sobre la racionalización fragmentadora, o la decantación hacia intereses individuales por encima de los grupales.

Así, otros aspectos, en cambio, están escasamente resaltados en los documentos de planificación (o destacan por su ausencia, pese a que son explicitados sobradamente en otros ámbitos discursivos), pues no están tan claramente dirigidos a mejorar su imagen externa hacia las agencias donantes, pero conectan más directamente con los propios objetivos de la organización, y con su verdadero “plan estratégico”. Estos aspectos ya han sido nombrados en parte: garantizar la continuidad a largo plazo de los proyectos ejecutados (combinando fuentes de financiación diversas), mejorar la capacidad de acción política de la organización y de la población que atiende, coordinar sus esfuerzos con otros entes locales de desarrollo (incluidas las municipalidades), mejorar sus relaciones institucionales en cantidad y calidad (con agencias donantes nacionales o extranjeras), consolidar el poder de decisión de los beneficiarios comunales en la organización, potenciar los autodiagnósticos y planificaciones con participación de la comunidad, etc.

3.- EJECUCIÓN

Es la fase central y, sin duda, a la que se dedica mayor tiempo y atención desde COINDI. A su vez se divide en las siguientes sub-fases:

- A) Elaboración del Proyecto
- B) Análisis por la Agrupación Comunal
- C) Presentación de la solicitud a la Comisión

D) Financiación

E) Puesta en marcha

A) Elaboración del Proyecto

Una vez conocidas las necesidades y realizada una planificación de las acciones a ejecutar, se trata de llevar a cabo estas últimas.³⁶¹ Como en el resto de fases, se pretende que la comunidad adopte un papel activo también durante ésta, participando en todos sus pasos. Por ello en COINDI se piensa que no se debe alejar a los beneficiarios de la elaboración del proyecto, para lo cual se le deben suministrar los instrumentos y conocimientos necesarios. Se trata de un objetivo a cumplir a medio plazo, pues en la actualidad (tal y como ocurre con los diagnósticos) no se produce una plena incorporación ni apropiación por parte de la comunidad. Así, desde el momento en que un grupo se asocia a COINDI, y se integra en el sistema de asambleas comunales, ya puede expresar sus necesidades a través de una agrupación comunal, pero en la elaboración del proyecto existen algunas difíciles trabas no fácilmente superables, como la redacción de la parte financiera, difíciles de realizar en una población que es analfabeta en su mayoría. Por ello, se proporciona lo que en COINDI se denomina el “acompañamiento” de un técnico de la organización. El llamado “responsable del área” supervisa, por tanto, este proceso hasta que observa en los representantes de las agrupaciones comunales la suficiente capacidad para obrar por sí mismos. En palabras de Pedro Yac, supervisor de proyectos: *“El objetivo final es que la comunidad sea*

³⁶¹ Para ello, es preciso “elaborar un proyecto”, que consiste, básicamente, en presentar los datos personales de los beneficiarios de la comunidad, para lo cual se facilita una lista con los nombres y apellidos de los integrantes del grupo que realiza la solicitud, pues recordemos que el proyecto lo solicita un grupo dentro de la comunidad, y no una persona a título individual. Dicho grupo nombra a un representante, que se ocupa de algunas gestiones que implica dicho proyecto. En la solicitud se incluye, además, una justificación sucinta sobre la pertinencia de la intervención que implica el proyecto (normalmente vinculada a la existencia de la “necesidad” a que éste refiere) y un establecimiento de las condiciones de los créditos, en los casos en que el proyecto los incluya: cantidades a percibir, intereses y amortizaciones. Estas últimas condiciones son fijadas siguiendo un reglamento a aplicar a todos los proyectos por igual, a una escala organizacional: el llamado Reglamento del Fondo Revolvente de COINDI o *Q’uchub’al*, elaborado por la organización a finales de 1995 y aplicado desde enero de 1996.

capaz de hacer gestiones, que sea más participativa".³⁶² La incógnita que aquí aparece es, al igual que en otras parcelas de la organización, si la propia *inercia burocrática*, en la que se incluye los impulsos de los propios mediadores burocráticos por mantenerse en sus puestos, permitirá que este proceso de emancipación avance y se consolide.

B) Análisis por la Agrupación Comunal

El proyecto tiene carácter de solicitud, e incorpora una serie de dictámenes a favor o en contra de las instancias implicadas en su resolución. Así, el siguiente paso refiere al control por la propia agrupación comunal de la validez del proyecto presentado. Una vez redactado por un grupo de la comunidad (con la participación del técnico del área) la Junta Directiva de la agrupación comunal juzga la viabilidad de dicho proyecto, extendiendo un aval al grupo si lo considera viable. Este aval de la Junta Directiva refiere a la solvencia del grupo a distintas escalas, no sólo financiera: "*el grupo está solvente y que realmente sea un grupo que sí trabaja*".³⁶³ El proyecto aprobado pasa finalmente a su supervisión por el director de proyectos de COINDI.

La existencia de esta instancia intermedia (los integrantes de la Junta Directiva de la agrupación comunal, como portavoces de las necesidades de los grupos) supone un eslabón más de la cadena burocrática, pero también aumenta el control interno por la agrupación comunal (lo cual recordemos que es elegida democráticamente por los beneficiarios) sobre los proyectos que de ella salen hacia COINDI. Esto ocasiona más de un conflicto entre los grupos (entre sí y con la Junta Directiva) que pugnan por ver sus propuestas de proyectos apoyadas por la organización, por lo que las negociaciones son continuas.

C) Presentación de la solicitud a la Comisión

El proyecto tiene carácter de solicitud de incorporación a la organización, por lo que en él ya se plantea el ingreso de los beneficiarios como *socios* de COINDI. Por ello se

³⁶² Entrevista con Pedro Yac, asociación COINDI, marzo de 1998.

³⁶³ Entrevista con Pedro Saloj, asociación COINDI, marzo de 1998

traslada a la organización, donde es analizado por un miembro del personal técnico (el referido director de proyectos), pasando después a una comisión que, tras el informe del técnico, juzga la oportunidad del proyecto.³⁶⁴ Es esta comisión la decide en último término la admisión o rechazo del proyecto, para lo cual se establecen una serie de criterios:

- 1) Que *exista necesidad* a juicio de la comisión de selección. En palabras de uno de los integrantes de esta comisión, “*se concede si realmente se ve que necesitan el proyecto*”. Hay que advertir que, a pesar de la debilidad descrita con respecto a los diagnósticos previos (encaminados a calibrar el “alcance” de estas necesidades en las comunidades), los casos de abuso o fraude, por solicitar un proyecto cuando esta necesidad no es palpable, son prácticamente inexistentes, de lo cual la organización hace gala.³⁶⁵ Hay que tener presente que, por un lado, las extremas condiciones de precariedad presentes en las comunidades de modo generalizado tenderían a evidenciar un caso de acumulación que se pretendiera encubrir. También las redes organizativas creadas en su doble configuración (por comisiones y Junta Directiva) y los mecanismos de renovación dentro de éstas son un obstáculo para este tipo de acumulaciones.³⁶⁶ Por otro lado, la acotación de las necesidades en torno a un proyecto, bien definidas sobre la base del referido confinamiento productivo (que ofrece un estrecho margen de actuación), impide interpretaciones demasiado laxas sobre dichas necesidades.
- 2) Que el proyecto sea *factible*. Esta factibilidad se entiende en términos fundamentalmente económico-financieros, para lo cual se juzga la existencia de una mínima solvencia de los integrantes del grupo, suficiente para hacer frente al

³⁶⁴ Esta comisión, compuesta por representantes comunales y personal técnico verifica, en primer lugar, una serie de requisitos formales, tales como el montante, el número de beneficiarios y la comunidad a la que pertenecen. Si es un grupo originario de una comunidad que está dentro de la cobertura geográfica de COINDI, estos trámites suelen cubrirse más rápidamente que si hay que incorporar a una nueva comunidad, ya que en este caso se trata de “expandir” el territorio de cobertura de la organización, siendo ésta considerada una decisión delicada, por lo que exige de consultas previas a la dirección ejecutiva y, sobre todo, a la Junta Directiva de COINDI.

³⁶⁵ Como veremos, aquí se establece una coincidencia con CDRO, que denota en ambas organizaciones la importancia en el seguimiento de una serie de códigos básicos de honor.

³⁶⁶ Fuimos testigos en una comunidad de una pugna entre grupos por la llegada de un nuevo proyecto. El intento de control por parte de uno de los grupos (que intentaba acaparar las decisiones del consejo comunal) fue apaciguado tras la rotación de los miembros de la Junta Directiva.

pago de las obligaciones de los créditos. Se trata, como puede deducirse, de un criterio a aplicar sólo a los proyectos considerados “productivos”, excluyéndose por tanto a los considerados “asistenciales”.

- 3) Que el grupo que solicita el proyecto muestre una estructura organizativa consolidada, que disponga de todos sus representantes activos, y que estos operen correctamente.

Más que una aplicación exhaustiva de estos criterios, se pretende mediante su observancia evitar la existencia de casos anómalos o conductas consideradas “incorrectas” con respecto a los criterios prefijados de forma evidente o “a primera vista”. No obstante, en cuanto a su aplicación efectiva, estos requisitos suelen tener un carácter formal, y suponen la incorporación (no siempre plena, ni efectiva) de los colectivos implicados en la comunidad a los discursos y prácticas normalizadores que se dan en COINDI. Raramente se produce el rechazo de un grupo o comunidad si forma parte del ámbito territorial de la organización, pues tenemos noticia de pocos proyectos que hayan sufrido dicho rechazo una vez superados los dos primeros pasos. Observamos además como esta dilatada burocracia para atender a las necesidades de la comunidad cubre varias finalidades:

- a) Posibilitar el control de la comunidad sobre sus propios proyectos.
- b) Consolidar el control de la organización de dichos proyectos. De este modo se tiende a fortalecer las estructuras organizativas comunales: el proyecto se concede a un grupo “consolidado”, no a un individuo, ni a un conjunto cualquiera de éstos.
- c) Ofrecer a las agencias donantes una sistematización eficiente, aunque lenta, con distintas instancias y mecanismos de control de posibles apropiaciones individuales.
- d) Fomentar determinadas prácticas y valores entre los grupos de las comunidades: responsabilidad, autoestima, perseverancia, sentido de grupo, etc.
- e) Consolidar el papel de los técnicos y mediadores encargados de atender la red burocrática.

Normalmente, son enunciadas por los técnicos las dos primeras finalidades, así como la intención de lograr en el futuro centrarse en la primera. Respecto a la última, que es la más preocupante, es la más afectada por los procesos de descentralización y la que se ha manifestado en menor grado, dada la drástica reducción del personal administrativo en los últimos años. En nuestra opinión, la tercera se encuentra bastante desarrollada, siendo al mismo tiempo la más ocultada y la que se realiza de un modo más eficiente, ya que tenemos constancia de la flexibilización de estos plazos y normas, sobre todo orientada a que los proyectos fructifiquen por encima de la burocracia, dentro de una línea de *“el proyecto es lo primero, y no el bienestar de COINDI”*³⁶⁷ que supera ampliamente el papel discursivo.

D) Financiación

La asignación de los recursos financieros al proyecto es un paso determinante, pero el proyecto no queda apartado si no existe financiación en la organización en ese momento, o si se considera no factible. El objetivo general es, como hemos comentado, que los proyectos salgan adelante, con o sin COINDI, por lo que se favorece la posibilidad de que los grupos de la comunidad puedan presentar sus proyectos a otras instancias, gubernamentales o no, ajenas a la organización de Sololá, en caso de no prosperar con ésta, como deja claro el supervisor de proyectos:

*“Si no existe capacidad de financiación en COINDI para ese proyecto, se sugiere que busquen financiación con otra institución, es el equipo de área el que orienta y suelen hacerlo hacia las instituciones estatales, FIS, FONAPAZ, sobre todo”*³⁶⁸

Lógicamente, los proyectos que más “fracasan” con COINDI (es decir, lo que más rechaza la organización) son aquellos que requieren de un mayor desembolso financiero y refieren a aspectos considerados “asistenciales” (infraestructura, agua potable, energía eléctrica, carreteras, etc.). En los proyectos que proliferan en la organización (los

³⁶⁷ Op. cit., marzo de 1998

³⁶⁸ *Ibidem.*

llamados “proyectos productivos”), la financiación se traduce normalmente en la concesión de un préstamo a bajo interés y en condiciones de devolución favorables adaptadas a las peculiaridades de cada ciclo productivos: a la venta de las artesanías, a la recolección de las cosechas, etc. según la actividad de que se trate. En raras circunstancias se conceden donaciones (según hemos visto en los cuadros 3.4 a 3.8), en todo caso se proporcionan préstamos a bajo interés (para los casos de infraestructura, o los de mejoramiento de vivienda) ya que se considera que la financiación de estas actividades suele implicar cierta dependencia de la organización y ofrecer escasas posibilidades de una mejora sustancial de la situación económica, dentro de esta línea de abandono de lo considerado “asistencial”.

E) Puesta en marcha

La puesta en marcha del proyecto implica su plena ejecución por parte del grupo financiado en la comunidad. Se pretende aquí que la comunidad se “apropie” del proyecto si no lo ha hecho ya plenamente. Esta apropiación, aparte de lo referente a las decisiones relativas al propio proyecto, puede significar también la aportación de materiales o de mano de obra por parte de los beneficiarios (en los contados casos de proyectos de infraestructura), que pueden ser remunerados o (caso más habitual) estar incluidos en el *convenio* como parte del “aporte” de la comunidad.³⁶⁹ Evidentemente, en esta fase se dan cita una serie de implicaciones y de procesos que nos interesan, por lo que les dedicaremos una atención especial a lo largo de los siguientes capítulos.

4) CONTROL Y ACOMPAÑAMIENTO

Que la comunidad se *apropie* del proyecto no significa que COINDI abandone a éste a su suerte. Así, en cuanto al acompañamiento “técnico”, éste se suele realizar mediante visitas realizadas por el equipo de área, de forma periódica u ocasional, caso este último más frecuente, ante sucesos extraordinarios como la llegada de una plaga a los cultivos o

la enfermedad del ganado. Otra posibilidad, que se incorpora al “ideal emancipador” de la organización consiste en delegar en algunos miembros de la comunidad más “capacitados” la cobertura de este acompañamiento técnico, aspecto que hemos constatado en algunas comunidades, completando así otro objetivo básico en este sentido, cual es el carácter continuo y no discreto del control de los proyectos. Parte de este ideal puede encontrarse en los casos en que se realicen evaluaciones o diagnósticos muy externalizados, con poca o ninguna participación de la comunidad (por exigencias de las agencias donantes, por ejemplo). En estos casos, nada raros, se intenta que se compartan con la comunidad, es decir, sean “devueltos a la población”, como una obligación de información o de reintegro y reparto simbólico de los recursos extraídos de dicha comunidad. Sin ir más lejos, hemos asistido a estas explicaciones de forma puntual con motivo de alguna asamblea general, y diariamente mediante la explicación pormenorizada a los propios beneficiarios de nuestra propia presencia “extraña” en las comunidades, y en el destino de los datos que íbamos a extraer.

No obstante lo anterior, en ocasiones los sistemas de supervisión y control llevan incorporados mecanismos de corrección o de reforzamiento de la actitud de los beneficiarios con respecto a la marcha del proyecto. Este sistema de “premio o castigo” suele ser todavía un lastre paternalista aún usado por la organización en algunos casos, habitualmente cuando ya no es posible la negociación o fracasan otros mecanismos de diálogo, orientándose a la resolución de conflictos diversos: uso o aplicación inadecuados de los recursos ofrecidos por la organización, pasividad ante la marcha de los proyectos, o incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el “convenio” (asistencia a las reuniones, formación de grupos, etc.), o de las propias obligaciones crediticias.

Por último, y con referencia a lo que se espera desde COINDI que sea la evolución futura de todo este proceso, cabe suponer que será el proceso descentralizador, activado ya en esta organización (aunque no tan desarrollado como en CDRO, que ya supone una pre-institucionalización), el que se encargará de fortalecer a los consejos de desarrollo y

³⁶⁹ El último requisito formal es la firma del “convenio” (especie de contrato que expresa los derechos y las obligaciones de los beneficiarios y de la organización). Es el equipo de área el encargado de la elaboración de dicho convenio, que antecede al momento en el que la financiación se hace efectiva (desembolso).

a las agrupaciones comunales para incrementar su capacidad de gestión. Se espera poder llegar así a que las instancias comunitarias prescindan de la intervención de la organización en muchos de los pasos descritos para la implementación de los proyectos, aminorando el número de intermediarios y contribuyendo a la emancipación de las instancias comunales.

3.3.5.- CDRO: Programas y Departamentos

Cuando en mayo de 1987 y con el apoyo de una institución de los EEUU (la FIA, Fundación Interamericana), CDRO abre su primera oficina en Totonicapán, comienzan a gestarse los primeros proyectos basados en acciones de crédito y capacitación. Para entonces, el objetivo general declarado por la organización es el del “desarrollo integral” y la caracterización expuesta refiere, al igual que en COINDI, a un “carácter comunal”. Combinando ambas configuraciones, en los discursos se hace patente que la lectura de esa “integralidad” se vincula más a reivindicaciones etnicistas que de otro tipo (ambientalistas, por ejemplo) estando referidas a un *nosotros* étnico cuya localización se fija, de forma predominante, en la comunidad. Dicha integralidad supone, en la práctica, la búsqueda de un doble objetivo, el cual coincide básicamente con el pretendido por COINDI, al igual que se comparte el énfasis diferencial concedido al fortalecimiento de la organización comunitaria por encima de la mejora de las condiciones materiales de existencia.

Pero esta integralidad también se traduce en una idea de continuidad (a lo largo del tiempo) del desarrollo a conseguir, el cual se pretende hacer “sostenido” en la medida de lo posible. Además, con el gran volumen de actividades desarrolladas en CDRO (aspecto distintivo con respecto a COINDI) y la alta diversificación de dichas actividades se pretende cubrir también el mayor número de parcelas posible, lo cual se ve reflejado en los Programas de CDRO. Esto se refleja en la dimensión que adquieren estas parcelas, en cuanto a número de proyectos y actividades desarrolladas, de beneficiarios y de financiación aplicada.

Así, para las mismas fechas que se establecieron las cantidades totales de créditos ofrecidos por COINDI, por encima del millón de quetzales (concretamente, 1.248.120Q., según se desprendía del cuadro 3.9), éstas casi aparecían triplicadas para el caso de CDRO (3.680.000 Q.). Esta misma proporción se mantiene con respecto al número total de beneficiarios, que era entonces (y ateniéndonos a los socios que recibían créditos) de 4.300, frente a los 1.290 de COINDI, lo cual arrojaría una cifra de beneficiarios indirectos de 25.800³⁷⁰, número bastante significativo si consideramos que la población del departamento de Totonicapán es de 272.094 habitantes (INE, 1996) y que no han sido incluidos los beneficiarios de las actividades no crediticias. Esta última cifra adquiere además mayor peso si tenemos en cuenta que el interés prioritario de la asociación se localiza en las áreas rurales y no en centros urbanos, como la propia cabecera departamental, en la que se concentran más de 94.000 habitantes.

Para hacerse una idea de las dimensiones de las actividades de CDRO, la propia organización realizó una estimación de la cuantía de proyectos y beneficiarios de sus proyectos de modo acumulado, desde el año 1988 hasta 1995, a través de la cual contabilizó un total de 85.354 beneficiarios directos para un total de 781 proyectos repartidos entre los diferentes Programas.³⁷¹ A mediados de 1997 el activo de la organización se elevaba por encima de los 10 millones de quetzales, siendo los ingresos de ese año aproximadamente una tercera parte de dicha cifra.³⁷²

Aunque en CDRO no disponemos de cifras desglosadas por Programas, el gráfico 3.2 ilustra de forma aproximada la comparación en el volumen de actividades financiadas (compárese con cuadro 3.9), en el que las cantidades destinadas a créditos se duplican

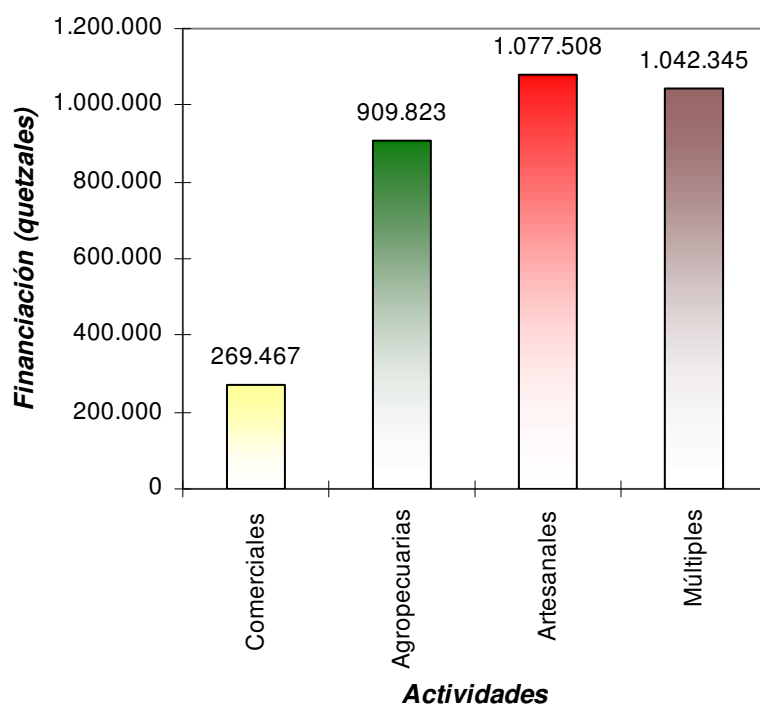
³⁷⁰ Fuente: Asociación CDRO, 1997.

³⁷¹ Fuente: *Curriculum vitae asociación CDRO*, 1995. Hay que tener en cuenta que se trata de una cifra acumulada, con base en una estimación de los beneficiarios que han pasado por la organización durante siete años. Además, dicha estimación se encuentra un tanto inflada por la consideración de beneficiarios directos a todos aquellos que, de una u otra manera hacen uso en las comunidades de las *casas del consejo* o *Pixab'al já*, como parte de los proyectos de infraestructura, habiéndose incluido dentro de este capítulo a un total de 69.000 beneficiarios. No obstante, y a favor de una estimación fiable del número de beneficiarios, que abona nuestra tesis de la significatividad de la presencia de CDRO en el departamento de Totonicapán, se encuentra el hecho de que es a partir de la citada estimación interna (realizada en 1995) cuando la organización experimenta un crecimiento mayor, duplicando en 4 años (es decir, hasta 1999) el volumen total de sus actividades.

³⁷² Fuente: Asociación CDRO. *Memoria Anual de Actividades*. Julio 1997. Tres años más tarde, mientras en COINDI se estancaban estas cantidades, en CDRO se veían casi triplicadas: el activo pasaba a ser de más de 28 millones de quetzales, y los ingresos del período de 9 millones de quetzales (Fuente: Informe Anual XIV Asamblea Ordinaria. Julio 2000).

de una organización a otra. Así ocurre, por ejemplo, con el montante total de créditos concedidos en COINDI dentro del Programa Agropecuario (552.400 Q.) respecto al montante total de créditos destinados a las actividades agropecuarias en CDRO (908.823Q.), siendo únicamente en los créditos concedidos a comercialización donde ambas cantidades se aproximan: 225.080 Q. en COINDI frente a los 269.467 Q. de CDRO. El caso de los créditos destinados al apartado de Artesanías es en el que se marcan más las diferencias, estando sólo presentes en el Programa de la Mujer de COINDI, con unos exiguos 30.000 quetzales, que se alejan bastante de la cifra total de CDRO, donde es la actividad con mayor financiación recibida, superando ampliamente el millón de quetzales.³⁷³

Gráfico 3.2.- Desglose de actividades financiadas por CDRO



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos del *Informe Anual XIV Asamblea Ordinaria. 1999-2000*. Asociación CDRO

³⁷³ Fuente: Asociación CDRO. Informe Anual XIV Asamblea Ordinaria. op. cit. Es preciso advertir del desfase temporal existente a la hora de comparar ambas cifras de una y otra organización (establecidas para el año 1997 en COINDI y en el 2000 para CDRO). En cualquier caso, ya que no disponemos de otros datos de este tipo que coincidan en el mismo ejercicio para ambas organizaciones, y teniendo en cuenta la ralentización de sus actividades que sufre COINDI a partir de 1997, consideramos que estas cifras dan una medida bastante aproximada de la situación real.

Son ocho los Programas que se desarrollan en CDRO, cada uno referente a actividades de variado contenido. Estos Programas, también denominados “subsistemas”, tienen una organización más compleja que en COINDI (posiblemente por su mayor desarrollo), contando con una Asamblea de Beneficiarios, una Comisión Central, un Equipo de Trabajo y un Fondo de Proyectos. A continuación, y al igual que hicimos con COINDI, realizamos una sintética descripción de los mismos, con énfasis en los proyectos o actividades más significativos realizados dentro de ellos, los cuales no hemos desglosado por motivos de brevedad ya que, en líneas generales y a excepción hecha de las diferencias que más tarde se mencionan, coinciden en sus lineamientos básicos con los de la organización de Sololá.

Cuadro 3.12.- Descripción de las actividades incluidas en los Programas de CDRO

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
Programa Agrícola	Entre otras actividades, el Programa Agrícola oferta capacitación, asistencia crediticia y técnica a los agricultores, organizados en grupos. Promueve la formación propia de especialistas en la gestión de recursos ambientales (los <i>Técnicos Agrícolas Locales</i> y <i>Técnicos Forestales</i>), el establecimiento de agroindustrias a pequeña escala (como las pequeñas empresas de fabricación y venta de frutas confitadas), el desarrollo de proyectos pecuarios y la realización de planes de manejo forestal (cultivo de viveros forestales, siembra de árboles frutales, capacitaciones sobre control de incendios, clasificación de especies, reforestación, etc). Dada la existencia de grandes superficies boscosas en el área de Totonicapán, éstas últimas actividades forestales reciben un impulso especial.
Programa Artesanal	Dentro de este Programa se presta asistencia organizativa y crediticia a grupos de artesanos que operan en sus propias comunidades. Además, existen varios centros productivos o “talleres” que, a modo de microempresas, funcionan bajo la dirección de CDRO: son los de artesanía de madera, artesanía textil, taller de tintorería y estructuras metálicas. En el primero de ellos realizamos un seguimiento intensivo durante los años 1997 y 1998, desarrollado en los apartados 4.7 y 6.3.
Programa de Salud	Pretende el establecimiento del llamado “Sistema Alternativo de Salud”, basado en aspectos como el uso de las plantas medicinales y la participación y formación de agentes de salud de las comunidades (como curanderos o comadronas), los cuales se potencian y capacitan. Además de la existencia de un centro de salud en la cabecera departamental (en el que se ofrecen los servicios de consulta de medicina general, odontología y venta de medicinas, orientados a acciones urgentes y de primeros auxilios), también se establecen una serie de puestos de salud en las comunidades y una clínica o centro de salud en la cabecera departamental, donde se tratan

	casos leves y se ofrece asistencia con plantas medicinales cultivadas en huertos colectivos.
<i>Programa de Educación</i>	Con los llamados Centros Educativos Comunes se acomete la educación de jóvenes y adultos a través de continuas campañas de alfabetización dirigidas a la población local. Los contenidos tratados en estos centros (también llamados <i>Unidades Locales de Educación Maya</i>) se elaboran en reuniones en las que participan representantes de los Centros Educativos y de los Consejos de Padres de Familia, y giran en torno a la educación básica, conteniendo aspectos relativos a la cultura maya-k'iche' por lo que son impartidos en esta lengua y coordinados por un Consejo Técnico a nivel de Programa. Estas acciones se complementan con un proyecto de organización de Comités Educativos, implantados a escala municipal. A partir del año 1999, la construcción del llamado <i>Centro de Capacitación Regional</i> localiza en éste la realización de una gran número de actividades de diverso orden: cursos de formación y capacitación, encuentros de líderes comunales, asambleas comunales e intercomunales, etc.

Programa de Consumo	Orientado a facilitar la adquisición (a cualquier miembro de la comunidad, no sólo a los beneficiarios de CDRO) de artículos de primera necesidad a precios asequibles en tiendas comunales, cooperativas de consumo y en un establecimiento central ubicado en la cabecera departamental (del cual carece la organización de Sololá).
Programa de Infraestructura	Centrado en la construcción de obras consideradas “de beneficio social”, tales como escuelas, caminos, instalaciones de agua potable y saneamiento básico, edificios, etc., con especial dedicación a las Casas de los Consejos Comunales o <i>Pixab'alja'</i> y al referido <i>Centro de Capacitación Regional de Occidente</i> . Cuenta con una empresa paralela que produce materiales de construcción y ofrece formación a los llamados <i>Técnicos en Obras Rurales</i> .
Programa de la Mujer	Además de proyectos productivos que ya se ofertan en otros Programas (artesanía, agricultura ganadería, etc.) pero dirigidos especialmente a beneficiarias, este programa ofrece directamente capacitación y asistencia técnica y financiera a grupos organizados de mujeres en las comunidades, con especial énfasis en la formación de una serie de líderes dentro de éstas. Además, cuenta una pequeña fábrica de jabón, ubicada en la cabecera departamental (con cinco trabajadoras), una empresa de procesamiento de frutas confitadas (denominada TRANSFRUTAS, ubicada en Cantel, y en la que trabajan 36 mujeres, siendo gestionada por una Junta Directiva intercomunal), así como un proyecto de Bancos Comunales, que en 1998 incluía a un total de 51 grupos (alrededor de 1000 beneficiarias directas).
Programa de Servicio y Promoción Social	Orientado fundamentalmente a ofrecer una serie de servicios básicos a niños y a personas con algún tipo de discapacidad (distribución de equipo de movilización, asistencia social, formación, viajes y otras actividades). Se mantienen reuniones informativas y capacitadoras con grupos de padres de familia. Existe un taller de manualidades que vende sus productos para generar un ahorro interno que se dedica a la financiación de las actividades y servicios del Programa.

Aparte de estos ocho Programas existen cuatro *Departamentos* que sirven de nexo de unión entre los distintos Programas, afectando a la organización en su conjunto. Al encontrarse interrelacionados con el resto de Programas, suelen ser también denominados “Programas Institucionales”:

DEPARTAMENTO	DESCRIPCIÓN
Departamento de Organización y Capacitación	Se encarga de las gestiones relativas a aspectos educativos y de capacitación en las comunidades y los relacionados con el desarrollo del tejido organizativo de la asociación, coordinando ambos aspectos con el resto de Programas y Departamentos. Su objetivo fundamental es el fortalecimiento del tejido organizativo a escala comunal y organizacional, coordinando los procesos de descentralización.
Departamento Financiero o “Banco Pop”	Es la unidad financiera central de CDRO. Tiene las funciones de cualquier departamento financiero (contabilidad, inversiones, financiación...) a las que se suman otras, derivadas de la gestión de los recursos recibidos de las agencias y organismos que donan o prestan a CDRO. Pero, sobre todo, cumple su función distintiva como “banco comunal”, consistente en extender créditos a los beneficiarios de CDRO organizados en grupos, en condiciones más favorables y asequibles que las que se suelen ofrecer en cualquier banco al uso o “banco del sistema”. Es uno de los departamentos más desarrollados en CDRO y de mayor repercusión, por el volumen de recursos y de beneficiarios afectados.
Departamento de Proyectos	Se trata de un departamento diseñado para controlar los procesos de descentralización de los distintos Programas, de manera que exista coordinación en las distintas acciones que estos realizan, por lo que realiza continuas reuniones con los responsables de los Programas, director ejecutivo, director administrativo y asesor general, así como con las instancias nacionales o extranjeras que apoyan a CDRO, sirviendo de intermediario con los directores de los Programas y realizando informes a escala organizacional para las agencias e instituciones donantes.
Departamento Administrativo	Abarca múltiples funciones relativas al funcionamiento administrativo de la organización: gestión de los recursos humanos (selección, organización, regulación), y de los recursos materiales (aprovisionamiento, mantenimiento, control, etc), atención a visitantes, secretaría, conserjería, etc.

En términos generales, la comparación con COINDI denota un mayor volumen y diversidad de actividades en la organización de Totonicapán. Esto se observa fácilmente en la inclusión en el Programa Agrícola de CDRO de un mayor abanico de actividades o en la existencia de una serie de pequeñas empresas (de producción artesanal, de procesamiento de frutas, de fabricación de materiales de construcción, etc.), dentro de los distintos Programas, que no encuentran contrapartida en la organización de Sololá. En cuanto a la distribución de los distintos Programas, observamos que no existen en

COINDI el Programa de Artesanías ni el de Servicio y Promoción Social y que los Programas de Salud e Infraestructura de CDRO aparecen resumidos en un único Programa (el de Salud) en COINDI, todo lo cual denota una mayor atención, en términos absolutos, a los proyectos de carácter “asistencial”. Por su parte, el Programa de Educación de CDRO, junto a su Departamento de Organización y Capacitación sería el equivalente al Programa de Organización y Capacitación de COINDI. Pero en este caso, pese a ser la organización y la capacitación la actividad “estrella” en la organización de Sololá, la distancia con CDRO se hace evidente en la mayor diversidad de actividades propuestas, destacando los programas de capacitación a líderes de la comunidades (Técnicos Agrícolas Locales, Agentes Locales de Salud, mujeres líderes dentro del Programas de la Mujer, etc.), aspectos que experimentan un notable crecimiento tras la construcción del *Centro Regional de Capacitación*.

En todo caso, el gran número de Programas y Departamentos ofrece una idea del alto grado de desarrollo del aparato administrativo en CDRO, un desarrollo que supone una elevada burocratización en sus actividades, pero esta gran maquinaria burocrática también es reflejo del incremento de actividades que experimenta la organización, ya que dichos Programas y Departamentos se fueron estableciendo progresivamente con la paulatina expansión territorial y el aumento del número de beneficiarios, proyectos y comunidades atendidas. El relato que hacen algunos líderes fundadores de este proceso de expansión progresiva coloca en primer lugar la creación de los Programas de Organización y Capacitación (orientados a sentar las bases organizativas y de personal en la organización) y el de Infraestructura (para ocuparse de los edificios en los que se ubicaría la organización, y también por la asociación de este programa con las labores de promoción o “reclamo” ya citadas), dando lugar a una organización con “apariencia de solidez”. Con posterioridad se crearon los programas encargados de las actividades consideradas “productivas” (Agricultura, Artesanía y Consumo).

El propio asesor general de la organización describe este rápido proceso de organización de los Programas y actividades como una “institucionalización precoz”, en el sentido de implantación de una estructura organizativa mínimamente consolidada desde el principio, para que esta funcione a una escala aceptable y capte recursos de una manera eficiente consolidando una imagen de solidez, siendo posterior, más largo y complejo el

proceso de consolidación de la organización. Lógicamente, esta solidez no sólo es simbólica: los edificios forman parte del activo fijo, cuya existencia es fundamental para la negociación de los créditos con las instituciones financieras, pero en cualquier caso, para este representante de la organización, tuvo que contemplarse también el riesgo en esta primera fase “de alcanzar un mayor desarrollo de la forma que del contenido”.³⁷⁴

Los cinco programas que funcionaban en estos años afectaban a un total de siete comunidades y se realizaban a una escala reducida. Por ejemplo, los proyectos del Programa de Artesanías se vinculaban a un mercado local, y las actividades que se potenciaban (orientadas a un consumo a pequeña escala, como talleres de sastrería o zapatería) nada tenían que ver con la orientación actual, dirigida a la producción de tejidos y artesanía de madera para su comercialización a escala nacional e internacional. Más tarde, cuando estos “proyectos productivos” se establecieron, y para ofrecerles continuidad presupuestaria, se desarrolló el Departamento Financiero, que sirvió también de motor en la captación de recursos para el conjunto de la organización.

Al igual que en COINDI, en CDRO también podemos advertir las situaciones ya descritas de conflicto entre la búsqueda de un desarrollo vinculado a la mejora de las condiciones materiales de existencia, por una parte, y orientado a lograr cierto fortalecimiento del tejido organizativo comunitario, por otra, ambos cargados de intencionalidades etnopolíticas. La mayor envergadura de sus acciones con respecto a COINDI (recordemos que cuantitativamente se triplicaban los volúmenes de inversión o de número de beneficiarios, proporción con tendencia a incrementarse en los últimos años) tampoco implica que el impacto socioeconómico de CDRO llegue a eclipsar el vacío que deja la falta de asistencia por parte del estado en las comunidades. Por tanto, la difícil coexistencia entre la actitud “asistencialista” y la “productivista” de nuevo sale a la luz, sólo que ahora en un número de actividades mayor, y en un más amplio ámbito territorial, manteniéndose, como en COINDI, un desarrollo material que podríamos calificar “de baja intensidad”.

Además, en los casos de “prosperidades evidentes” por motivo de la afiliación a CDRO (como en el caso de la comunidad de Nimasac con un elevado número de proyectos en

³⁷⁴ Véase: Son (1995:36 y ss.).

funcionamiento, de instancias y de beneficiarios comprometidos), esta “prosperidad” se diluye en la comunidad, y no es atribuible, ni a individuos concretos, ni siquiera a colectivos determinados, como los beneficiarios de CDRO. Como hemos observado en comunidades como la de Xosacmaljá, las envidias y los reproches a los beneficiarios de CDRO dentro de la comunidad se diluyen ante la constatación de la extensión de los beneficios a toda la comunidad. Es decir, cuando se observa que el no es sólo propiedad de los socios, sino de toda la comunidad, siendo gestionado por el propio consejo comunal, mediante un sistema de gestión colectiva que recuerda al que se aplica en el manejo de las cercanas fuentes termales de Chwimekená, utilizadas exclusivamente por los pobladores de la zona. Además, en la casa del consejo o *Pixab'aljá* se realizan un sinnúmero de actividades (capacitaciones, reuniones, encuentros...) que afectan a beneficiarios y a no beneficiarios, relacionadas o no con proyectos o actividades de la organización CDRO.

En cualquier caso, en la organización de Totonicapán se sigue sin renunciar al carácter estratégico de algunos proyectos asistenciales por su *efecto reclamo*, como da cuenta el hecho de la importancia simbólica que cobra la construcción de las referidas *Pixab'aljá*, o del propio *Centro de Capacitación Regional de Occidente*. Edificios éstos que sobresalen sobre cualquier otro del entorno, y aún sobre las grandes construcciones de las iglesias evangélicas que proliferan en las comunidades de la zona. Pero ello no implica reducir estas acciones a los proyectos de infraestructura, ya que hay que añadir la existencia del mencionado Programa de Servicio y Promoción Social, o las actividades desarrolladas dentro del Programa de Salud.

Hay dos aspectos definatorios de las actividades de CDRO que coinciden, en términos generales, con los de COINDI. Por un lado, la referida escala “minifundista” de las actividades, dado el reducido impacto de los proyectos ejecutados. Una escala que también es defendida en CDRO por el escaso conflicto de clase que genera: como los ascensos y las mejoras no son espectaculares, sino paulatinos, no se genera competitividad, ni excesivas suspicacias por un enriquecimiento rápido y masivo. Por otro lado, la colocación de la comunidad en el núcleo central de las acciones, de modo que la anterior actitud paternalista de la organización se complementa con una imagen idílica de los “valores de la comunidad” (solidaridad, apoyo mutuo, horizontalidad,

etc.), atribuida a dicha comunidad a modo de etiqueta, siendo a la vez uno de los soportes con los que se construye el discurso del *nosotros* maya-k'iche' dentro de la organización y un mecanismo para evitar la aparición de clientelas y de diferencias individuales. En definitiva, las normas de acción de CDRO se basan en un estrecho seguimiento de la comunidad como referente de acción. Es decir, con bastante frecuencia lo que “funciona bien” en la comunidad es lo que tiene más garantías de mantenerse como principio o norma de acción, siendo esta creación y circulación de principios un proceso bastante creativo y dinámico.

Pero, en contraste con aquel desarrollo a pequeña escala, se encuentran otras acciones, actividades y proyectos que singularizan a la organización de Totonicapán, como el Proyecto de Regionalización, que supone ampliar los esquemas de CDRO a un gran número de asociaciones del Altiplano Occidental. La combinación de regionalización y descentralización lleva a multiplicar el proceso de crecimiento de una forma exponencial, de modo que aquel “desarrollo de baja intensidad” puede alcanzar unas dimensiones considerables cuando se analizan otros de sus componentes, como el grado de dinamismo de la organización comunal e intercomunal y la capacidad de respuesta etnopolítica que ello conlleva. La descentralización del *Banco Pop* (cuya emancipación de CDRO, como la del resto de Programas y asociaciones debe entenderse en términos no absolutos) contribuye a darle consistencia financiera a estas intenciones de expansión, dsiendo además éste un departamento bastante habituado a sortear los rígidos condicionamientos de las agencias donantes de muchas y variadas maneras. Con ciertas dificultades, se alcanza así el difícil logro de la continuidad en los aportes financieros, si bien ello se encuentra, como veremos en el apartado 3.5, a la adopción de una estrategia flexible y diversificadora en cuanto a las relaciones institucionales.

Este crecimiento espectacular de CDRO, anunciado desde la creación de CADISOGUA y consolidado con el proyecto de regionalización, pretende hacerse aún más llamativo de cara al exterior (posiblemente, para compensar el referido desarrollo “de baja intensidad”) lo cual implica un mayor grado de desarrollo administrativo, que deriva en una creciente burocratización. Esto también se puede comprobar en las múltiples fases del ciclo de vida de los proyectos, muy parecidas a las observadas en COINDI (con ligeras variaciones, como la sustitución de la *agrupación comunal* por el *consejo*

comunal como instancia encargada en CDRO de conceder el aval) al igual que se manifiestan en ambos casos los dilatados trámites por los que tiene que pasar la toma de cualquier decisión. Este alto grado de burocratización tiene que ver con la imagen vertida al exterior de una organización “moderna” (lo cual puede ser, y de hecho lo es, utilizada estratégicamente)³⁷⁵, pero también es producto de la masiva incorporación de grupos, consejos y comisiones procedentes de diferentes comunidades a la estructura organizativa de CDRO, que “agrandan” la organización y hacen necesario todo un complicado proceso de consultas cuando se tiene que tomar una decisión calificada de “relevante”. Esto ralentiza muchas acciones, pero las hace más efectivas y menos conflictuales, por la incorporación (a menudo sólo formal, pero no menos efectiva) de lo que se entiende en CDRO como “la voz de la comunidad”.

Obviamente, la burocratización, al igual que en COINDI, no es sólo efecto de una mezcla compensada de crecimiento organizacional, autorepresentación estratégica e incorporación de las comunidades al proceso decisor, sino que viene dada también por la posición de poder de los líderes administrativos que pretenden justificar su puesto y su imprescindibilidad, a veces alejándose del móvil central de reorganización comunitaria. Esta coexistencia de lógicas (a las que se incorpora la de aquellos que ven la necesidad de un desarrollo “empresarial” en CDRO, sobre todo en el ámbito concreto de sus “microempresas”) deriva en una serie de conflictos y de negociaciones expresados de muchas maneras. Pero, al mismo tiempo, y de forma paralela, se plantean otros mecanismos que consolidan las jerarquías y “normalizan” las distancias, al tiempo que se relativizan algunos procesos de *empoderamiento* administrativo; por ejemplo,

³⁷⁵ Puede afirmarse que el tamaño organizativo de CDRO y sobre todo, sus mayores relaciones institucionales, exponen a la organización en mayor medida a miradas y análisis externos. En Abril de 1997 asistimos personalmente a la visita del personal de una agencia estatal de cooperación al desarrollo que estuvo varios días visitando proyectos, escuchando a los responsables de los Programas y conversando (en menor medida) con los beneficiarios. El cansancio de los técnicos al final de estas duras jornadas en la cabecera departamental (pues aún no habían viajado a las comunidades para ver de cerca el alcance de estos proyectos) era evidente, y aún se le había mostrado una pequeña parte de la organización. En estas presentaciones el personal está habituado a mostrar la parcela de la que es responsable de un modo minucioso (destaca el exhaustivo conocimiento que tiene dicho personal de las actividades y de la propia estructura de la organización) mostrando explicaciones tan pormenorizadas que parecían reducir la necesidad de hacer una visita de los proyectos *in situ*. Obviamente, esta táctica de enmascaramiento por exceso de aportación de datos de un modo detallado, agrupado e ilustrado con cifras y balances, acorde con los requerimientos formalistas de las agencias, no está asociada necesariamente a una intención de ocultamiento, sino simplemente evidencia el poder sobre los recursos que se poseen y sobre el modo de gestión de éstos, cuyo primer componente parece ser el control a través del conocimiento detallado de las informaciones relativas a estos recursos, registradas bajo un relato *contabilista*.

explicando el papel de la burocracia, o supeditándola a otras normas de acción. Una mirada a la ritualidad en los diferentes actos de congregación (reuniones, conmemoraciones, etc.) que se organizan dentro de CDRO destapa algunos de estos procesos, ya que en estos actos se observa de forma clara la circulación de valores y principios cambiantes que se crean y recrean en la organización. Como ya hemos señalado para el caso de COINDI, la inflación administrativa se extiende hasta la comunidad y con ella el carácter normativo de dichos principios, muchos de ellos asociados a la construcción de un *nosotros* étnico. Volveremos sobre estos aspectos en posteriores capítulos.

Por otra parte, a diferencia a lo que ocurre en COINDI, los llamados *autodiagnósticos* (o “diagnósticos desde la comunidad”) adquieren gran peso y protagonismo en CDRO, como forma de expresión de las demandas de las comunidades bajo la tutela y el control de la organización, aunque este control se hace relativo cuando la comunidad se apropia de esas miradas condicionadas (y de sus resultados: los autodiagnósticos pueden visibilizar no sólo las necesidades, sino también las potencialidades y los recursos de la comunidad) y las usa para sus propios fines, que pueden no estar directamente con la propia organización.

Otro rasgo distintivo con respecto a COINDI, es que, al contrario de lo que ocurre en esta organización, la financiación de los proyectos en las comunidades no suele desviarse a otras instancias de desarrollo con las que se pueda compartir el “territorio de cobertura”, o al menos no tenemos constancia de que esto sea una práctica habitual en CDRO. En este sentido, COINDI suele propiciar un mayor grado de apertura y coordinación con otras instituciones que trabajan en la comunidad, siendo la actitud de CDRO en parte explicada por su mayor capacidad para hacer frente a la financiación de estos proyectos, si no en el momento en que se solicitan, al menos posponiéndolo para un momento posterior. Es por ello que no se ve obligada a delegar en otras instituciones la atención de los beneficiarios en las comunidades, como sí ocurre en la organización de Sololá.

Por otro lado, en CDRO ya es una realidad la extensión del sistema de actuación por Programas a todas las organizaciones asociadas al Proyecto de Regionalización, con el establecimiento de cinco divisiones programáticas: salud, educación, financiación, mujeres y agricultura.³⁷⁶ No obstante, algunas alteraciones avisan sobre la necesaria vigilancia a la hora de extrapolar automáticamente tales divisiones a otros ámbitos distintos del totonicapense. En este sentido, llama la atención el hecho de no incluir dentro de dicho Proyecto de Regionalización a un programa que sí se desarrolla ampliamente a escala de CDRO, como es el Programa de Artesanías, por referirse a unas actividades productivas que se consideran “propias” de Totonicapán y no de otras zonas del altiplano, en donde dichas actividades giran fundamentalmente en torno a la agricultura o el comercio,³⁷⁷ a lo que se suma la crisis que atraviesa dicho Programa en CDRO a partir de 1998.

Por último, y con respecto a la existencia de un Programa de la Mujer en CDRO, esta se mantiene (además de porque ya existe un elevado número de beneficiarias de dicho Programa en las comunidades), porque aún recibe bastantes recursos de la financiación internacional. En cualquier caso, ello se combina con una estrategia de incorporación de los valores de igualdad de género de forma “transversal”, es decir, en todos los ámbitos de la organización y no en un sólo programa. Por tanto, en CDRO (como en las asociaciones incluidas en el proyecto de regionalización) se prefiere mantener tanto el Programa como la transversalidad, mientras en COINDI se tiende en los últimos años sólo a esto último, suprimiendo la existencia de tal Programa. Como en muchas otras facetas de esta organización, esta actitud aparentemente ecléctica se ha sabido utilizar estratégicamente, pues ha redundado en una mayor captación de recursos.

En cierta medida, y como tendremos ocasión de desarrollar, la persistencia del Programa de la Mujer parece denotar un “fracaso” del pretendido enfoque transversal del género, así

³⁷⁶ En este caso se observan las mismas precauciones que en COINDI con respecto a la entrada de nuevas comunidades, dando lugar a un proceso más lento de reuniones, consultas y asambleas entre representantes de la organización y de las comunidades que aspiran a incorporarse a CDRO.

³⁷⁷ Se trata en cualquier caso de estimaciones realizadas desde la propia organización, pero no contradicen una tendencia general de especialización productiva que se confirma en la práctica, salvo casos puntuales. No obstante, a esto hay que añadir que la evolución posterior del Programa de Artesanías (que entra en una crisis en 1998 que le lleva al borde de la desaparición) parece contradecir esta tendencia, aunque en este caso intervienen otros factores, asociados, según veremos, a deficiencias de gestión y otros problemas internos dentro de CDRO.

como un intento de acotamiento del problema.³⁷⁸ De hecho, es uno de los últimos programas en incorporarse, y ha pasado por una serie de avatares que ponen en evidencia la conflictividad de aquellas prácticas que pretenden hacer real lo establecido en el discurso dominante en CDRO sobre la igualdad de género. Esta conflictividad es un reflejo de lo que ocurre en la sociedad y cultura maya-k'iche' actual, pero en este punto intervienen también las presiones del discurso occidentalcentrista de las agencias donantes y su lógica relativa a una "igualdad del género" estereotipada y cosificada, al igual que ocurre en COINDI. Además, en CDRO se produce la coexistencia con el discurso hegemónico de la organización, que refiere básicamente a la mejora de las condiciones de vida de un colectivo étnicamente determinado, haciendo énfasis en la reorganización comunitaria y concediendo un menor peso a las discusiones establecidas únicamente "por razón de género". En contraste, los logros del Programa de la Mujer³⁷⁹ y sus expectativas puestas en la descentralización, que supondría una gestión con cierta independencia de CDRO, le sitúan en una posición de partida ante un futuro cercano en el que estos conflictos adoptarían otras dimensiones, al existir una cierta separación entre CDRO-organización y CDRO-Programa de la Mujer.

³⁷⁸ Trataremos algunos de estos aspectos concretamente en los apartados 4.5.2, 5.5.4 y 6.5.

³⁷⁹ Algunos de estos logros salen rápidamente a flote en cualquier relato de las responsables de este programa: una cartera de créditos de más de un millón de quetzales, con la incorporación de 25 "bancos comunales", formados éstos por grupos de mujeres que gestionan sus proyectos sobre la base de la financiación que proporcionan estos "bancos" y comandados por un nutrido y creciente número de líderes comunales.

3.4.- Personal

3.4.1.- CDRO: La importancia de la formación y del personal local

La idea presente en ambas organizaciones de que el fortalecimiento organizativo era un paso previo al trabajo orientado hacia la implementación de los proyectos (expresado, según vimos con el establecimiento en primera instancia del Departamento de Organización y Capacitación) lleva a pensar en primer lugar en la formación del personal como un elemento clave en este fortalecimiento de la organización. Esta idea, asociada a la del control de los recursos propios (y dentro de ellos del “recurso humano” como elemento clave), lleva a orientar la mirada al personal de la zona, tanto de la cabecera departamental como de las comunidades, siendo esta última posibilidad más escasa.³⁸⁰

Por ello, en CDRO se realizó en 1988 un proceso de capacitación de 250 personas, un número muy superior a las necesidades de personal en aquellas fechas, que se estableció previendo las posibles bajas que se pudieran producir -como así fue- por abandonos, desestimientos, fugas a otras organizaciones u otros “fracasos” por diversas circunstancias, incluida la falta de identificación con los objetivos de la organización³⁸¹. Pese a estos considerables esfuerzos, inéditos en el entorno totonicapense, la debilidad en la formación de este personal sigue siendo un elemento recurrente en los argumentos que suelen exponer los técnicos de las agencias donantes y otros analistas externos a la organización cuando se refieren a sus capacidades. Pero se trata éste de un aspecto que

³⁸⁰ Este personal suele tener peor formación académica que el que se puede encontrar en otros lugares del país, dado que Totoncapán y Sololá carecen de Universidad, y los escasos estudiantes que acceden a estudios superiores (porque cuentan con recursos para ello) tienen que viajar a Quetzaltenango, al llamado Centro Universitario de Occidente (extensión regional de la universidad pública: la Universidad de San Carlos, USAC, a una y dos horas por carretera de Totoncapán y Sololá, respectivamente) o acudir a la sede central de la USAC en la capital (a cuatro y cinco horas, respectivamente). Hay que advertir, en cualquier caso, que más que el producto automático de diferencias de poder adquisitivo en las comunidades o de becas o ayudas públicas (prácticamente inexistentes en este ámbito), la existencia de estos contados cuadros universitarios que proceden de las comunidades son, fundamentalmente, el producto de historias individuales de esfuerzo continuado y hasta desmedido, concretadas por ejemplo, en la acogida de horarios nocturnos para la asistencia a clase, compatibles con el trabajo durante el día en labores agrícolas, comerciales o artesanales.

³⁸¹ Según comentario personal del encargado del Departamento de Organización y Capacitación, Benjamín Talé. Este mismo proceso de capacitación masiva del personal pretende aplicarse a cada una de las asociaciones vinculadas al proyecto de regionalización, de manera que se espera la incorporación a dicho proceso de 15 personas escogidas de cada asociación.

debe ser relativizado, teniendo en cuenta la excesiva querencia de este tipo de analistas por la formación reglada así como la situación de partida de la organización en sus orígenes y, sobre todo las tremendas dificultades para lograr el cumplimiento estricto del objetivo de proveerse de personal maya-k'iche', preferentemente de Totonicapán. Es decir, no puede pasarse por alto la dificultad de nutrirse exclusivamente de personal de este grupo étnico (y preferentemente de las comunidades de la zona, donde no abundan precisamente los técnicos con formación universitaria), ya que hasta el momento ningún kaqchiquel, mam, tzutuhil, etc. y, menos aún, ningún ladino, se ha incorporado al personal de la organización.³⁸²

Por tanto, y en contraste a lo que desde fuera se ve como una “debilidad”, desde dentro de la organización este aspecto se maneja con orgullo, por el hecho de poder mantener en funcionamiento la organización con la aportación exclusiva de personal local. De todos modos, y sin que las calificaciones académicas sean en este caso un indicador contundente de la capacidad para ejercer las múltiples labores de una organización como CDRO, de las 160 personas que componían el personal de la asociación en Agosto de 1998, 60 de ellas (es decir, casi el 40%) tenían estudios universitarios, lo cual es un porcentaje bastante elevado, teniendo en cuenta las consideraciones antes apuntadas.

Pero, por otro lado, los efectos del crecimiento de la organización en términos de personal técnico y su progresiva profesionalización generan entre algunos representantes de CDRO una gran inquietud, de modo tal que los socios fundadores en sus testimonios (un tanto idealizadores del pasado pero que denotan la complejidad que comporta el crecimiento de la organización) ven en ello un claro alejamiento de los principios propugnados desde la organización:

“Nosotros construimos un... grupo básico que éramos amigos y teníamos un ideal: hacer una organización... sin detenernos, con toda nuestra ilusión, con todo nuestro compromiso y eso se transmitía a las personas que llegaban, pero...

³⁸² En un listado facilitado por la propia organización, de entre los 160 integrantes de la plantilla de CDRO se registraba una sola persona que residía en una comunidad kaqchiquel de Sololá (concretamente en la aldea *El Tablón*), que trabajaba como experto forestal dentro del Programa de Agricultura. En cuanto a la procedencia del resto del personal, casi las dos terceras partes (103 personas) tenían fijada su residencia en distintas comunidades del municipio de Totonicapán. De los 57 restantes, la mayoría (42 personas) vivían en la cabecera departamental (Totonicapán), mientras que una mínima parte se repartía entre Quetzaltenango (12 personas), San Marcos y San Cristóbal (una persona respectivamente).

*el ambiente ahora es diferente... el trabajador cumple y está pensando en... a ver si le pagan o no le pagan. La única esperanza que tiene es recibir un sueldo en este mes. En fin, es una situación diferente”*³⁸³

Es preciso aclarar que las mencionadas 160 personas que componen el personal de CDRO tienen una contratación “fija”, existiendo un número indefinido (estimado en torno a 100 personas más) de personal calificado como “variable”, es decir, contratado para la realización de obras de infraestructura, asesorías, y otras actividades temporales, incluyendo también en este grupo a personas que desarrollan su trabajo dentro de las comunidades y que al mismo tiempo viven en estas. Estos últimos son los llamados *proyectistas* (encargados de plasmar en forma de “proyecto” las demandas expresadas por los grupos de la comunidad tras los “autodiagnósticos”, para después transmitirlos a la organización) o bien los *técnicos locales* (especialistas formados en aspectos técnicos relativos a la agricultura, la artesanía, la salud, etc. que asesoran y transmiten sus conocimientos al resto).³⁸⁴

Normalmente, se estima dentro de CDRO que el trabajo de estas personas es bastante eficiente, incluso en mayor grado que el de las personas que llegan de las ciudades, dado que los objetivos e ideales de éstas últimas suelen juzgarse como más flexibles y tendentes al individualismo, aunque esta idealización de lo comunitario en cuanto a los valores de sus recursos humanos no se refleja en el sueldo de estos, que suele ser algo inferior al de los trabajadores de la oficina³⁸⁵. Según el asesor general de la organización, Benjamín Son, la posición especial de estos trabajadores (como “los que viven en la comunidad”) les hace poseedores de una lógica distintiva, que les lleva a operar con un más desarrollado sentido de la grupalidad y de la protección de la comunidad:

³⁸³ Entrevista con Benjamín Son, asociación CDRO, diciembre de 1998.

³⁸⁴ Un ejemplo de incorporación de personal local es el de los llamados “Coordinadores Locales”, los cuales trabajan en las “sucursales” del Banco Pop, encargándose de la gestión local de los llamados PDL (o “Proyectos de Desarrollo Local”, que serán tratados en el apartado correspondiente al *Banco Pop* de CDRO), calificándose dichos trabajadores como “semivoluntarios”, por estar contratados a media jornada. Sobre el funcionamiento de estas sucursales y del Proyecto de Desarrollo Local nos extendemos en los apartados 3.5.2, 4.3 y 6.1.

“Una persona que no pertenece a la comunidad puede ayudarla mucho, pero lo hace por diversos motivos que a veces pueden debilitarse o cambiar con el tiempo. En cambio, quien vive directamente en la comunidad, que hace el trabajo que hace la mayoría de personas en la comunidad, que sigue la mayoría de costumbres de los demás, en realidad está unido a ellos no exactamente por su voluntad, su conciencia, o alguna cosa parecida, sino porque ahí tiene que vivir”³⁸⁶.

No se trata, por tanto, de una simple y superficial idealización. La justificación de la eficiencia de este “personal de la comunidad” se fundamenta en una mayor cercanía (que deviene en identificación) entre el lugar de dónde procede y aquél en el que se ubica el destino de las prácticas de desarrollo, lo cual es un factor concomitante, aunque no determinante, ya que, lógicamente, esto no implica que se de una ausencia de “lógicas de autopromoción” entre los candidatos de la comunidad, ni que la formación de estos nuevos liderazgos en la comunidad desemboquen siempre en un mejor funcionamiento de CDRO. Por ello, se trata también en parte de un estereotipo más que se suma a los confeccionados sobre el “sentir comunitario”, pero que funciona como un poderoso criterio de identificación, del que la organización también se nutre para construir su imagen “comunitaria”. Así, su uso tendrá notorios beneficios, por ejemplo, en la imagen que se vierte al exterior, pero también en otros aspectos como el “orgullo” que despierta entre los que consiguen el puesto, o el poder simbólico que en las asambleas adquieren las comunidades que tienen trabajadores de CDRO, sobre todo si éstos ocupan cargos de responsabilidad.³⁸⁷ Además, lo anterior no niega la explicación financiera, que es complementaria: el personal procedente de las comunidades suele plantear exigencias de remuneración más bajas y unas condiciones laborales menos exigentes que el que proviene de la ciudad, que puede estar habituado, entre otros aspectos, a otro nivel de negociación laboral. Pero además de estas explicaciones, la certeza de que con estos trabajadores CDRO se construye desde sus bases comunitarias

³⁸⁵ Al desempeñar los “trabajadores de la comunidad” su trabajo a media jornada, su sueldo es proporcional a las horas trabajadas. En todo caso, el salario de los “trabajadores de la oficina” es, de hecho, una cantidad bastante reducida para el coste de la vida en Guatemala, no muy alejado del europeo, oscilando entre los 1.500 y 2.500 quetzales, es decir, entre los 225 y 375 euros, aproximadamente, según el puesto de responsabilidad ocupado.

³⁸⁶ Son Turnil (1996:14).

³⁸⁷ Los casos más llamativos son lo de Nimasac-Hilario García y Xolsacmaljá-Gregorio Tzoc. Pero hay que entender esto como un arma de doble filo. En CDRO se suele tener bastante precaución con los tráficos de poder e influencia, siendo uno de los aspectos más cuidados por la organización, que sanciona de modo fulminante los casos en los que se consigue un puesto de trabajo a través de familiares.

es mucho más que una etiqueta superficial, dada la significativa participación, de hecho, de las comunidades en las parcelas decisoras de la organización.

Procedan o no de la comunidad, un requisito propio de CDRO hacia el personal entrante es la exigencia de un “aval” al candidato por parte de un consejo comunal³⁸⁸. Este “permiso de la comunidad” supera con creces su carácter de requisito meramente formal, pues supone que, cuando en una comunidad surge un candidato para un puesto de trabajo ofertado por CDRO, este candidato sea más “impuesto” que “propuesto” a CDRO, dada la fuerza de este aval, y también la dificultad y la excepcionalidad de que alguno de ellos consiga la formación que se le suele exigir para el puesto. Dado que el aval es, por tanto, un símbolo de la potestad decisoras de una instancia comunal (en casos como este, por encima de otras instancias dentro de CDRO), su eficacia simbólica se incorpora a la construcción de la imagen comunal de la organización, de circulación, como sabemos, tanto interna como externa.

Por otro lado, el idioma es utilizado como elemento de segmentación y como instrumento de trabajo. Por ello, en las selecciones de personal, se exige a los candidatos para trabajar en CDRO el perfecto conocimiento del idioma k'iche', y que este sea renovado, practicado de forma continua para entenderse con la población que se atiende:

*“Es básico aprender el idioma de aquí, porque así es como la comunidad habitualmente se expresa, mientras que si les traduce ya no viene la idea exactamente como la ha pensado, sino que hay que hacer un esfuerzo por traducir y a veces no se tienen las palabras apropiadas. Entonces el idioma aquí se tiene que tratar de practicar, se tiene que tratar de entender. Se le pide a nuestros trabajadores que practiquen, que vean, incluso que cuenten palabras...”*³⁸⁹

En contados casos (el de los asesores del Departamento Financiero y de los Programas de Salud y de la Mujer) se admiten personas de fuera del municipio de Totonicapán y,

³⁸⁸ En el caso de tratarse de un candidato “urbano” (de la ciudad, Totonicapán), este suele solicitarlo de cualquiera de los dos consejos comunales radicados en las inmediaciones de la ciudad, o en zonas cercanas. Este aval también se extiende a los candidatos a los distintos cargos de poder existentes en CDRO (Junta Directiva, Tribunal de Honor, etc.). La comunidad puede negarse a concederlo, e incluso a retirarlo al que ya lo posee, si lo considera oportuno, como tuvimos ocasión de comprobar en la *retirada* de su aval por parte de la comunidad de Chuipachec a uno de los miembros del Comité Financiero Central. En el apartado 5.3.1 nos referimos al papel que desempeña el aval como instrumento de participación y control de la comunidad en las decisiones de CDRO.

mucho más excepcionalmente, de áreas urbanas o extranjeros, para cuya entrada se plantea todo tipo de impedimentos (apoyados además con una amplia gama de rechazos cotidianos por el resto del personal o miembros de las cúpulas decisoras de CDRO). En todo caso, este asunto revierte a un problema de control cultural, “los de fuera” suelen ser considerados como un recurso que, en la medida en que no colabore en su “apropiación” (lo cual se hace aún más difícil siendo una persona y no un objeto, que además proviene de un entorno cultural ajeno) tanto más será rechazado, o colocado en una posición subsidiaria.

Otro requisito que se exige (no de forma explícita, pero sí efectiva) es la ausencia de lazos de parentesco de primer grado (padres, hijos o hermanos) entre el personal de la organización, tanto para los nuevos candidatos como para el personal ya existente, ya que se entiende que esto contribuye a generar grupos de poder al interior de la organización, al tiempo que ofrece una imagen muy deficiente a las agencias donantes. Lógicamente, en una población tan falta de cuadros dirigentes formados, este es un requisito que genera no pocos conflictos y malestar, pero que se cumple escrupulosamente dentro de la organización, según tenemos constancia, habida cuenta de los graves conflictos de imagen que ocasiona, como ocurrió en COINDI.

En principio, salvo los anteriores requisitos, no existen otros en CDRO que hagan referencia a ideología política o afinidad religiosa, por lo que coexisten una gran variedad de credos de este tipo al interior de la organización. Católicos, evangélicos, o practicantes de la religión maya, partidarios de los partidos dominantes en ese momento (PAN o FRG)³⁹⁰ o de los Comités Cívicos, todos se mezclan en CDRO en una amalgama asombrosamente aconflictual de lo que algunos se han apresurado en llamar “teoría del equilibrio”.³⁹¹ Esto genera una postura un tanto ecléctica, y a menudo ambigua, ante algunos temas, sobre todo en aquellos considerados como más cargados de “tintes políticos”, y algunas dificultades y escollos nada fáciles de salvar. Por ejemplo, la pasividad “institucional” de CDRO (que nada tiene que ver con la de algunos de sus trabajadores y beneficiarios bastante militantes a su favor) ante la

³⁸⁹ Entrevista con Benjamín Son, asociación CDRO, marzo de 1998.

³⁹⁰ Partido de Avanzada Nacional (PAN) y Frente Republicano Guatemalteco (FRG).

³⁹¹ Véase: Ekern (1998), al que ya nos referimos en el apartado 3.3.1.

propuesta de reforma de la constitución en el referéndum de 1999, de trascendental repercusión para la causa de las organizaciones mayas, originó un fuerte debate interno sobre cuál debía ser dicha “postura institucional”, que al final concluyó en un apoyo tan discreto como poco efectivo.

Pero, hasta el momento, lo cierto es que las anteriores diferencias entre posicionamientos ideológicos no han supuesto un obstáculo insalvable dentro de CDRO, y la organización ha conseguido salir airosa de circunstancias comprometidas. Así, en otro ejemplo bastante ilustrativo, la conciencia del poder que CDRO tiene en cuanto a la decantación del voto en las comunidades de la zona que atiende (donde su fuerza clientelar supera con creces a la de los partidos políticos) lleva a algunas fuerzas políticas, encabezadas por el PAN del entonces presidente de la República, Alvaro Arzú, a procurarse una serie de maldisimulados “lazos de cordialidad” con CDRO. Estas simpatías, a menudo fortalecidas con los fondos de las instancias gubernamentales: FIS, FODIGUA, FONAPAZ, FONAGRO, etc., “convencían” a los partidarios de otras opciones políticas dentro de CDRO de la complicidad con un gobierno de clara tendencia neoliberal. Pero el manejo de esta complicidad ha sido bastante hábil hasta el momento y no ha supuesto una estrecha comunión con los intereses del gobierno, quedándose en aspectos meramente formales, de escasa repercusión, y obteniendo los recursos de los fondos ofertados, que era lo que más interesaba. En este sentido, la presencia del Secretario de la Presidencia en la Asamblea General de CDRO en Julio de 1998 (a la que tuvimos la ocasión de asistir) pretendía reforzar simbólicamente esta complicidad con un discurso amable basado en las virtudes del etnodesarrollo, en parte también dirigido a buscar un fácil acercamiento discursivo con los antropólogos que estábamos allí como invitados.

Como ya hemos comentado, a menudo suele plantearse (sobre todo desde fuera de CDRO) que una de las grandes debilidades de la organización es la escasa capacitación de su personal, sobre todo en materia de administración. Para superar esta “debilidad”, el personal asiste a esporádicos cursos o capacitaciones fuera de CDRO, o bien se diseñan una serie de capacitaciones internas que imparten los líderes más formados por su mayor experiencia. Este último es el caso más frecuente, ya que se prefiere que el contenido de estas últimas suponga una alternativa al que se imponen desde los

“pensums” o contenidos de los cursos universitarios, pues éstos se entienden como algo ajeno o impuesto, algo que hay que sustituir por la enseñanza de las experiencias propias y “cercanas”. De este modo, la elaboración de metodologías propias suele incorporar una transmisión de los valores que se consideran “propios” del colectivo maya-k’iche’ y, sobre todo, implican basarse a menudo sobre el sistema del ensayo-error. Esto tiene costes muy elevados para CDRO (improvisación, descontrol, incertidumbre y rechazos entre el personal...) pero al mismo tiempo proporciona una salida más creativa ante los problemas administrativos y, sobre todo, un vínculo con sus principios (que son entendidos como culturalmente propios y por tanto, como recursos “en propiedad”), lo que da consistencia a la organización en otros muchos aspectos. Como veremos, este es uno de los cimientos de su aceptación en las comunidades, al tiempo que genera un rico proceso de generación de expectativas propias y de normativización, por lo que los mecanismos de apropiación y control cultural que subyacen en este proceso serán objeto de especial ampliación posterior.

Por otro lado, en cuanto a la incorporación de mujeres al personal, ésta se ha realizado también de forma progresiva y ha generado no pocos conflictos y negociaciones. La preocupación por la escasa presencia femenina en las distintas posiciones del organigrama de CDRO (35% del personal, y menos del 10% en los puestos de dirección) lleva en 1988 a crear la llamada *Sección de Promoción de la Mujer*, dentro del Departamento de Organización y Capacitación, con el objeto de propiciar espacios de participación de las mujeres dentro de la organización, aunque también bajo la concepción extendida (todavía presente en esta organización) de que la atención a las beneficiarias en determinados temas sólo podía ser realizada por personal femenino. Esto queda reflejado en el hecho de que las capacitaciones a los grupos de mujeres suelen realizarse por mujeres capacitadoras, en la línea de una segmentación del trabajo que, sin ser totalmente rígida, tiende a seguir la máxima de que “las cosas de mujeres deben tratarse con mujeres”, bastante presente en el discurso de los capacitadores de la organización.

En 1993 se produce un intento de avance en este sentido, que en la práctica se convierte en un salto atrás. La idea de integrar de forma directa e inmediata a todas las mujeres “de forma transversal” en todos los departamentos de la organización se concreta en la

incorporación exclusiva de éstas a las labores administrativas de los distintos programas de la organización a pesar de su formación y experiencia en distintos campos - capacitación, asistencia técnica y crediticia, etc.-, es decir, sencillamente pasando a ser las “secretarias” de dichos programas. Esto generó un “escándalo” -en palabras de algunas capacitadoras- que derivó en 1996 en la creación del Programa de la Mujer, acontecimiento coincidente, no por casualidad, con la fuerte entrada de recursos que proporcionaban los proyectos considerados “de género”.³⁹²

Esta situación se mantiene hasta la actualidad, y la incorporación de mujeres al personal de CDRO se realiza, bien como secretarias en los distintos Programas o, hecho más frecuente, en otros puestos dentro del Programa de la Mujer, pero al menos ya no exclusivamente en lo primero. Las necesidades crecientes de personal (y la escasez de financiación) llevan como última estrategia a realizar un programa de capacitación a mujeres líderes comunales para su posterior incorporación a la plantilla, ya sea como personal fijo o a tiempo parcial. Se trata de una apuesta que ya ha dado sus frutos, esperándose que estos se incrementen con el cumplimiento de un objetivo de medio-largo plazo: el fortalecimiento de la capacidad de gestión y decisión de las mujeres de las comunidades.

Por otra parte, la metodología de CDRO, basada en el continuo aprendizaje de las experiencias, positivas y negativas, parece negarse en el caso del Programa de la Mujer. La supuesta debilidad técnica entre las mujeres que se incorporaban al personal del recién creado programa le proporcionaba el descrédito de algunos gestores de otros programas, algunos de los cuales llevaban más de diez años de experiencia en sus puestos dentro de la organización. Lo único positivo que las integrantes del Programa de la Mujer sacaban de esto fue sentirse retadas y así sacar a la luz una serie de demostraciones de coraje y gallardía, basados en un “saber hacer” que se propone como diferencial al del resto del personal, y de lo que se presentaban continuos ejemplos. Por

³⁹² Este paréntesis de tres años en que la Sección de la Mujer abandonó los proyectos que había iniciado en las comunidades le generó tal descrédito entre las beneficiarias, repentinamente desatendidas, que provocó el rechazo de la comunidad hacia las trabajadoras del programa que pretendieron reanudar las actividades en dichas comunidades en 1996. De este modo, en dicho momento de reanudación de las actividades, se tuvo que “promocionar” el trabajo de CDRO en nuevas comunidades, algunas de ellas alejadas del municipio de Totonicapán, como en Santa María Chiquimula o en el departamento de Huehuetenango. Siendo éste, por cierto, uno de los elementos que contribuyó a extender el marco de

estas y otras razones, el desenvolvimiento del personal femenino en CDRO se entiende como un trabajo duro y a contracorriente, que se espera solventar en cierta medida con la descentralización. Aunque, en cualquier caso, ser *capacitadoras*, *proyectistas* o *agentes de desarrollo* no supone necesariamente librarse de los sistemas de dominación en las relaciones de sexo-género, tanto en la oficina como en sus comunidades. Por eso, el trabajo pendiente de hacer es tan voluminoso que ya se piensa que no se va a solucionar en una sola generación. Como afirma una de las capacitadoras, líder comunal de la comunidad de Tenerías:

‘...Yo estoy aquí, pero sí que me cuesta venir aquí. Porque el hecho de que yo venga me implica levantarme más temprano, dejar hecho el almuerzo, dejar hecho todas las cosas, dejar listo los animales... pero lo que me ha permitido es tener una visión más amplia y no decirle a mi hija: ‘no vaya a la escuela’, sino que al menos va a la escuela. Yo le he permitido ir a la escuela para que no sufra lo que sufrí, por no saber leer ni escribir’

3.4.2.- El personal en COINDI

Tras la crisis de 1998, COINDI redujo su personal al 50%, quedando este sobrecargado en cuanto a sus funciones y tareas, y reducido a una composición de origen étnico exclusivamente kaqchiquel, puesto que resultaba más barato contratar o mantener el personal local, al encontrarse éste más disponible, en mayor cantidad y más cerca de la ciudad de Sololá, lugar donde se ubica la sede central. En 1998 trabajaban 12 personas en COINDI (4 de ellas, mujeres), frente a las 25 que llegó a tener un año antes, lo cual les hacía multiplicar sus funciones si querían seguir manteniendo un nivel aceptable de actividad en las comunidades. Esto originó fenómenos de multiplicación de las tareas, negando la organización cualquier tipo de conflictos con el personal por este motivo. Tenemos constancia de este hecho, y de la existencia, también en CDRO, de una especie de “código de honor” que impide a los trabajadores ser protagonistas de ninguna negociación con la organización de una forma conflictual, llegando a generar “escándalo” en el exterior. Sólo tras la asistencia a muchas sesiones de trabajo con el personal, y tras haber charlado con él en distintas ocasiones, pudimos detectar en ellos cierto desánimo por esta sobrecarga de trabajo, pero jamás una actitud airada o

acción territorial de CDRO por estas zonas más alejadas e inaccesibles.

disconforme contra la organización, al modo que estamos habituados a presenciar en los conflictos de cualquier empresa occidental. La imagen de una organización comunitaria de cara al exterior se respeta aquí, como en CDRO, de una forma escrupulosa. No negamos que esto origina una cierta violencia latente o “silenciosa”, pero entendemos que el cumplimiento de estos aspectos se pacte en forma de acuerdo tácito al inicio de la contratación. Así, no existen “despidos”, sino que los trabajadores “deciden irse” de común acuerdo con la organización, y estos no levantan mucho revuelo cuando emprenden su salida. Tampoco aquí existen, como en el resto de Guatemala, muchas posibilidades para la acción sindical (y menos aún en este tipo de organizaciones tan desreguladas y, a la vez, de las que se espera que sean avanzadillas de superación de las desigualdades, incluso a escala interna) pero en ambas organizaciones tenemos constancia de que las negociaciones entre las partes en conflicto tampoco siguen, por regla general, una línea vertical, rígida y autoritaria.

En otros órdenes, la formación de técnicos y especialistas locales también se lleva a efecto en COINDI, aunque a una escala bastante más reducida (no existen los técnicos locales de salud, ni los técnicos forestales de CDRO, por ejemplo). De este modo, hay casos en los que la asistencia técnica al proyecto la proporcionan los propios beneficiarios, ya sea *ad hoc*, a partir de los vínculos de “ayuda mutua” preexistentes en la comunidad, o siguiendo un programa diseñado por COINDI que destina a un total de 12 personas encargadas de estas funciones en sus comunidades de origen, tratándose este de un equivalente, aunque en menor medida, del personal “a tiempo parcial” de CDRO.

En COINDI, como en CDRO, suele existir entre el personal la división establecida entre “los que salen” y “los que se quedan” en la oficina. Al primer grupo se les suele denominar también “capacitadores”, aunque su trabajo cubre bastante más que la capacitación (normalmente cubren la referida triple función: capacitación, crédito y asistencia técnica). Suelen vivir en zonas urbanas, o en comunidades cercanas a estas. Son jóvenes, mayoritariamente hombres (hay dos casos registrados de mujeres capacitadoras: Fidelia Chávez y Josefina Tuy, una de origen k'iche' y la otra kaqchiquel) y con una formación universitaria de nivel medio. Suelen tener un excelente conocimiento del funcionamiento de la organización (proyectos, actividades, estructura,

relaciones institucionales, etc.), ya que los flujos de información entre el personal funcionan a la perfección, mejor incluso que en CDRO, lo cual se explica en parte por lo reducido del personal. En esto influyen las constantes reuniones, tanto formales como informales (comidas, convivencias, competiciones deportivas, etc.) en las que participan todos los trabajadores. También conocen de forma meticulosa los aspectos más tecnicistas (referidos al funcionamiento del organigrama, o a los sistemas de planificación) que deben ofrecer a los analistas externos o a cualquiera que se interese por la organización, para demostrar sus conocimientos sobre los “modernos” sistemas administrativos que se implementan en COINDI (en CDRO ocurre otro tanto). Esto suele crear admiración entre bastantes de estos analistas externos, según hemos presenciado *in situ* en algunas de sus apresuradas auditorías.

Por otra parte, en COINDI se observan los mismos requisitos que en CDRO para el personal entrante, con dos excepciones: la exigencia a los candidatos del dominio de dos idiomas (k'iche' y kaqchiquel, en lugar de uno solo, como ocurre en CDRO) y la referida ausencia de avales de los consejos comunales para los candidatos a trabajar en COINDI, procediendo éstos en su mayoría de la cabecera departamental o de comunidades cercanas.

Con respecto al requisito de la ausencia de lazos de parentesco entre el personal, este es uno de los aspectos que ha generado mayores problemas para COINDI, y no precisamente por su incumplimiento. Curiosamente, desde CDRO, se presenta como ejemplo de existencia de estas corruptelas familiares a la organización de Sololá, achacando la crisis de los últimos años a este tipo de prácticas irregulares, que fueron mal vistas por las agencias donantes, las cuales cerraron sus canales de ayuda a dicha organización³⁹³. Una serie de hechos que relacionan a ambas organizaciones, como la existencia de una enemistad personal entre los asesores de ambas organizaciones y otros

acontecimientos de variado calado, colocan a ambas en situación de rivalidad. Pero lo destacable en este caso es que esta rivalidad se suele extender a cualquier kaqchiquel que pretende entrar en CDRO (el cual es rechazado con artes más o menos discretas) o cualquier k'iche' de Totonicapán que se dirija a COINDI, colocándose en ambas organizaciones por delante el consabido razonamiento (cada vez más ambiguo y menos sustentable, sobre todo para el caso de CDRO tras su proyecto de regionalización) de la necesaria circunscripción a un ámbito territorial prefijado.

Como cabe esperar, los trabajadores que “salen al campo” (capacitadores, técnicos de área...) tienen una elaboración discursiva que privilegia ideológicamente algunos aspectos de su cultura del trabajo por encima de lo que consideran rasgos definitorios de los trabajadores “de la oficina”, basándose en aspectos, tanto reales como inventados, referidos al riesgo, la dureza, la falta de horarios, etc., e incluso en una mayor vinculación directa con la comunidad, de manera que dicen ser “la parte real” del discurso comunitarista. Se trata éste de aspecto común en CDRO y en COINDI, pero que en la organización de Sololá se manifestó de una forma un tanto más tajante en los momentos de crisis, ya que el personal se veía obligado a trabajar de un modo más intensivo, por lo que los “trabajadores de campo” enfatizaban las referidas diferencias de su puesto de trabajo, resaltando tanto la flexibilidad de horarios como las dificultades de estancia, transporte, etc. en su trabajo en las comunidades, al mismo tiempo que se subrayaba su mayor cercanía y complicidad con los beneficiarios de éstas.

Por último, lo que no parece que se produzca en COINDI es una segmentación tan evidente como en CDRO por razón de género. En parte, porque la organización de Sololá nunca dispuso de tanta capacidad para implantar un Programa de la Mujer como el de CDRO, pero existen además otras diferencias. Así, desde 1996, la dirección de COINDI recae en una mujer kaqchiquel (Leonicia Pocop, de la comunidad de San Jorge,

³⁹³ En realidad, lo que ocurrió fue bastante distinto, según tuvimos ocasión de comprobar (ver apartado 3.2.1). Basándose en la citada auditoría que se realizó en COINDI en 1996 por orden de una de las agencias donantes (NOVIB, de Holanda) y que fue encargada a un investigador k'iche', éste dedujo la existencia de nepotismo entre el personal operativo de la organización. Esta deducción fue consecuencia de la inspección del listado de los nombres y apellidos de los miembros de dicho personal, en los que se evidenciaba la repetición del apellido *Saloj*. Sin embargo, el referido investigador no tuvo presente que tal repetición no se basaba en parentesco alguno, sino en su simple recurrencia en el área kaqchiquel del municipio de Sololá. A esto se añade la circunstancia ya apuntada, y que sí era bastante evidente en aquellas fechas, de la incorporación de los k'iche's en COINDI como “beneficiarios de segunda”, lo cual

cuyo cargo fue renovado dos años más tarde) lo que, complementado con la participación en otras parcelas organizativas (como capacitadoras, líderes comunales, etc.) parece mostrar claros avances en las pretensiones de igualdad de género manifestadas por la organización, al menos en su personal, a lo que se suma la existencia de una mujer en la propia Junta Directiva Central de la asociaciones. En todo caso, la puesta en práctica de la mencionada *transversalidad de género* (y la consiguiente eliminación del Programa de la Mujer, que podría haberse mantenido aún con escasos recursos) o la escasa aplicación de la máxima, ya referida, por la cual “a las mujeres las tiene que capacitar una mujer” son algunos ejemplos que apoyan esta tendencia en COINDI según tenemos constancia directa, ya que es bastante habitual que técnicos o capacitadores (masculinos) se ocupen de impartir cursos o coordinar actividades o reuniones de grupos de mujeres beneficiarias.

tampoco pasó por alto un investigador que era de esta última etnia.

3.5.- Relaciones institucionales. Financiación

3.5.1.- Las “Agencias Donantes” y la *creditización* de las comunidades

En los primeros momentos de CDRO como institución (años 1985-86), los escasos recursos financieros obtenidos procedían de las modestas aportaciones de los socios, ya que aún no existían instituciones que apoyaran directamente a la organización. De entre éstas, la primera en aportar fondos fue una institución evangélica (llamada *Visión Mundial*) aunque, como vimos, ya antes *Acción Católica* había apoyado proyectos en algunas comunidades de la zona, y contribuido a reforzar las mencionadas uniones intercomunitarias. Tras estas primeras intervenciones de instituciones de carácter religioso comenzaron a diversificarse las aportaciones, sumándose más tarde la AID, (Agency for International Development, de EEUU) y la FIA (Fundación Interamericana). Con los fondos donados por esta última y por HELVETAS (Agencia de Cooperación de Suiza), se fueron concediendo créditos a grupos en las comunidades, aunque también se otorgaban donaciones, pero estas solían ir acompañadas de otros créditos que tenían que ser devueltos. Los recursos procedentes de estos fondos revolventes para las comunidades se fueron destinando también a capitalizar la organización, creando unas reservas de capital que garantizaran la sostenibilidad de CDRO. Es el inicio de la consolidación financiera de la organización de Totonicapán, en la que se ve conformando paulatinamente una estrategia de diversificación y flexibilización en las relaciones institucionales que proporciona un éxito en la continuidad de los aportes recibidos, como veremos en el apartado 3.5.3.

En todo caso, hay que advertir que hemos estado hablando hasta el momento de *agencias donantes* con fines simplificadores, por lo que es preciso aclarar que bajo esta etiqueta se incluye un amplio grupo de instituciones que aportan financiación a CDRO o a COINDI, que podrían clasificarse de la siguiente forma:³⁹⁴

³⁹⁴ Nos basamos en una adaptación para el caso guatemalteco de la clasificación realizada por la Fundación Arias en su “Directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil de Centroamerica” (1998).

- Organizaciones no Gubernamentales: organizaciones nacionales o internacionales, que reciben sus recursos de los diferentes estados u otras fuentes. Además de otorgar recursos, suelen ejecutar algunas actividades propias (ejemplos: *Artisans du Monde*, de Francia, *Asociación para la Participación y el Desarrollo*, de Italia, etc.). No incluimos dentro de este grupo las fundaciones, agencias de cooperación y las organizaciones religiosas.
- Instancias gubernamentales: aquellas que dependen en su mayor parte del estado que recibe las ayudas (en este caso Guatemala), normalmente a través de fondos destinados al respecto, a las que ya hemos hecho referencia: FIS, FONAPAZ, FODIGUA, CONALFA (Comité Nacional de Alfabetización), etc.
- Agencias Internacionales de Cooperación: incluye a las instancias públicas, que tienen como objetivo principal otorgar o canalizar recursos, ya que por lo general no ejecutan sus propios programas. Por ejemplo: la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el Programa de Apoyo al Desarrollo Local de Canadá (PADEL), la Agencia de Cooperación Holandesa (NOVIB), etc.
- Organismos Multilaterales: se incluyen instancias de carácter supraestatal, tales como los organismos de las Naciones Unidas, (como PNUD, MINUGUA, FAO), Unión Europea, etc.
- Bancos: dentro de esta categoría se incluye a todos los bancos que destinan fondos al desarrollo o colaboran con CDRO o COINDI, independientemente de su naturaleza privada o pública, por ejemplo, BID (Banco Internacional de Desarrollo), Banco Mundial, BANRURAL.
- Fundaciones: de naturaleza tanto estatal como supraestatal, pública o privada: *Fundación SOROS*, *Fundación Interamericana*, *Fundación para la Paz y la Reconciliación*, etc.
- Consultorías de desarrollo: Prestan servicios de asesoría, capacitación o consultoría de forma esporádica. Por ejemplo, tanto CDRO como COINDI acuden para estos servicios a la organización guatemalteca SERJUS (Servicios Jurídicos y Sociales), cuyo surgimiento fue impulsado por CDRO desde sus inicios.

- Otros: incluye instancias que no pueden ser clasificadas en las anteriores categorías, tales como municipios, empresas privadas, universidades, partidos políticos, aportaciones individuales a escala profesional o extraprofesional, etc.

La principal aportación de este amplio espectro de organizaciones suele ser de carácter financiero. En este sentido, y como ya referimos, se hace cada vez más rara en los últimos años la forma de “donación” o de créditos “a fondo perdido”, de modo que muchas organizaciones tienden a materializar su apoyo a través de una serie de créditos que suelen denominarse “fondos revolventes”, y que suelen incorporar una cláusula de devolución en condiciones ventajosas (un plazo relativamente amplio de amortización, habitualmente negociable, y a un tipo de interés no demasiado alto). La intención parece ser “hacer productivas” a las ONGs (a veces olvidando que se trata de entidades sin ánimo de lucro), desvinculándolas de un papel demasiado asistencial, que se supone reservado al estado.

Este proceso de *creditización* se experimenta claramente en CDRO, con una burocratización de sus actividades en aspectos financieros: contratación de un buen número de intermediarios, contables, capacitadores, etc. Esto, aunque tiene como resultado, según veremos, la creación de todo un “banco” al interior de CDRO (el ya referido Banco Pop), también ocasiona entre los beneficiarios consecuencias diversas. En este sentido, siendo modestas las repercusiones de mejora económica que ofrecen estos créditos, dado su pequeño montante y las dificultades para su devolución, no es desdeñable el modo en que las presiones para su devolución llegan a estos beneficiarios, sancionándose, por ejemplo, los comportamientos morosos o insolventes. Más adelante trataremos el alcance real de estas presiones, así como el modo en que desde la comunidad se confeccionan algunas estrategias de respuesta, o desde la propia organización hacia las agencias donantes. Además, esto repercute también en el modo de relación de la organización con el resto de organizaciones de desarrollo con las que comparte territorio. Así, las organizaciones menos aventajadas económica y financieramente (como el caso de COINDI) denuncian el efecto pernicioso de otras organizaciones que aún realizan donaciones (olvidando en parte su propio pasado), por la ventaja comparativa que crean y por la actitud de dependencia que generan en las comunidades. En cualquier caso, en la comunidad escasean las donaciones (salvo en los

períodos de elecciones electorales) y abundan los fondos revolventes, los microcréditos, los préstamos a bajo interés, etc.

Estas fórmulas crediticias suelen ser contestadas por el alto endeudamiento de la comunidad y las escasas posibilidades de un desarrollo económico efectivo, a lo que sus defensores (los técnicos financieros de CDRO y de COINDI) responden con las virtudes emancipadoras del crédito, superadoras del estigma clientelista y generador de dependencias de las donaciones a fondo perdido, planteándose un discurso (que va desde dichos técnicos de la organización hasta los propios beneficiarios, pasando por los “capacitadores”, circulando también en sentido inverso) que pretende reforzar determinados valores asociados al emprendimiento, a la capacidad de ahorro y a la rentabilidad. La actitud de ambas organizaciones sobre las morosidades o insolvencias en la comunidad incluye todo un nutrido aparato de mecanismos de “suavización” de la presión, para que esta sea más llevadera y más “honrosa” al mismo tiempo. Como veremos, este cruce de presiones (las cuales, no lo olvidemos, parten de los recursos de la “ayuda internacional”) se expresa en una serie de lógicas contrapuestas respecto a las distintas nociones de ahorro, beneficio, solidaridad, eficiencia, etc., que circulan entre los diferentes individuos, ya sea de la comunidad, del personal técnico de ambas organizaciones o de las agencias prestatarias.

3.5.2.- El Banco Pop de CDRO

CDRO concede créditos a sus beneficiarios desde 1988, año en que la organización alcanza cierta solidez financiera, ofreciéndose también algunas donaciones, cuyos efectos perniciosos (creación de dependencias y hábitos asistencialistas, básicamente) aconsejaron su supresión poco más tarde. Como esbozamos, estos créditos son, desde sus orígenes hasta la actualidad, de un reducido montante (mínimo de 500 quetzales y máximo de 10.000), oscilando el interés entre el 18% (tanto por ciento anual sobre el saldo pendiente de amortizar) y el 36%, aplicable a los créditos individuales y a los de mayor cuantía. Los plazos de devolución se adaptan a los ciclos productivos y se establecen entre los 6 meses y los 2 años, siendo los plazos mayores para los créditos para infraestructura.

Los créditos se fueron subdividiendo desde el principio en bloques según las actividades productivas a las que financiaban y de este modo surgieron los actuales Programas, ya conocidos: Agricultura, Artesanía, Salud, etc. Los créditos con interés más bajo corresponden a las actividades consideradas menos productivas (créditos para infraestructura, mejoramiento de vivienda, etc.), mientras que los intereses más altos se aplican a los créditos para las actividades comerciales, a las que se les supone una más alta tasa de ganancia para el beneficiario. En la actualidad, sobre el total de créditos concedidos por la organización (establecido sobre su montante, no sobre el número de créditos), el porcentaje más alto corresponde a los créditos para artesanías, siendo sensiblemente inferior el capital crediticio destinado a infraestructuras y comercio, como se refleja en el cuadro 3.13:³⁹⁵

Cuadro 3.13.- Distribución porcentual por actividades del montante total de créditos concedidos por el Banco Pop de CDRO

DESTINO DEL CREDITO	Porcentaje sobre el total de créditos
<i>Artesanías</i>	40%
<i>Agricultura</i>	30%
<i>Ganadería</i>	15%
<i>Comercio</i>	10%
<i>Otras actividades (infraestructura, etc.)</i>	5%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos del Departamento Financiero de CDRO, Banco Pop, 1998.

En 1990 comienza a cobrar peso en CDRO la idea de que su fortalecimiento institucional como organización debe ser paralelo a la potenciación de las instancias organizacionales creadas en las comunidades. Pero para ello, estas últimas requerían de

³⁹⁵ Aunque no disponemos de datos más recientes, es de esperar que a partir de 1998 el declive del Programa de Artesanías, acelerado por la crisis abierta en los talleres o “empresas paralelas” de CDRO dentro de este “subsistema” terminen corrigiendo los porcentajes apuntados, de manera que la disminución del apoyo a las actividades artesanales se vea compensada por un alza en las otras partidas, sobre todo en las relativas a actividades agrícolas y ganaderas.

insumos financieros que garantizaran la continuidad de los distintos proyectos por encima de las fluctuaciones de la ayuda internacional. Es así como surge la fórmula del “ahorro”, a través del depósito en el Banco Pop de importes que provienen de las comunidades generando un tipo de interés a favor de estas de un 8,5%, muy superior al facilitado por el resto de bancos, que oscila en torno al 5%. Dado que a esta fórmula sólo pueden acceder grupos comunales que están ligados a proyectos de desarrollo dentro de CDRO, no se dio cabida en este caso a la propagación de prácticas especulativas, ni de enriquecimiento por parte de individuos, o de grupos aventajados dentro de las comunidades.

La preocupación por la sostenibilidad y estabilidad financiera de la organización, unida a la necesidad de un departamento encargado específicamente de la gestión del creciente volumen de ahorros y créditos favorece la aparición del Banco Pop, como una institución financiera que, como hemos anticipado, ofrece unas condiciones más ventajosas y accesibles que las ofrecidas por cualquier otra institución de este tipo. El fortalecimiento progresivo de este peculiar “Banco” por estas prácticas financieras proporcionaba confianza a sus beneficiarios, pero también a otros agentes con los que se comenzaba a negociar, colocando CDRO sus fondos en otros bancos del sistema y realizando otro tipo de operaciones (créditos individuales, compra de créditos hipotecarios, negociación de moneda extranjera o de valores, inversiones de capital, etc.) destinadas a rentabilizar su capital.³⁹⁶ Pero, en todo caso, este proceso de capitalización de CDRO no ha supuesto desligarse de la financiación o del apoyo externo, cuya aportación actual aún está en torno a un 40% del total de sus recursos financieros, que se estiman en unos 5 millones de quetzales aproximadamente.

Como síntomas de la consolidación financiera que muestra el Banco Pop pueden advertirse el nivel alcanzado por algunos indicadores, como el llamado *ratio de sostenibilidad*,³⁹⁷ que cuantifica el grado de dependencia de la organización de los

³⁹⁶ Como prueba de lo avanzado de estas operaciones dentro del acelerado proceso de descentralización, se encuentra el hecho de que los mismos Programas de CDRO tienen cuentas abiertas en el Banco Pop para rentabilizar sus capitales.

³⁹⁷ La estimación en 1998 de esta “sostenibilidad”, es decir, “el tanto por ciento de ingresos propios con respecto a los gastos de funcionamiento”, de uno de los departamentos más “sostenibles” (el Departamento Financiero o Banco Pop, que ya comienza a hacer inversiones bursátiles) era del 37% (fuente: Asociación CDRO. Banco Pop. *Informe Anual de Actividades, 1997-1998*).

recursos externos, o el creciente grado de diversificación de sus prácticas financieras, tales como la reciente incorporación de CDRO como accionista de un banco del sistema financiero guatemalteco, el BANRURAL³⁹⁸. Este hecho supuso todo un golpe de efecto, que desde CDRO se interpreta como una actuación alejada del alcance del resto de las organizaciones mayas de desarrollo y que supone además otro de los logros de las mencionadas negociaciones entre CDRO y el gobierno nacional.

Este acelerado proceso de expansión y consolidación financiera supuso también la colocación de una serie de fondos en las distintas comunidades, administrados por sus propios consejos comunales y derivando en la creación de las llamadas *sucursales* y *agencias*, las cuales representaban al Banco Pop en la comunidad, e implican su progresiva descentralización, al aumentarse paulatinamente el poder de decisión del consejo comunal sobre la sucursal. Mediante esta dinámica de capitalización o institucionalización a escala comunal, el ahorro al que antes hacíamos referencia se convierte en un importante motor de esta descentralización de las sucursales, ya que en CDRO se distinguen dos tipos de ahorro: el primero, procede del 10% del *capital semilla* (recordemos que es el primer capital con que cuenta una sucursal, procedente del Banco Pop), que se debe destinar de forma obligatoria al ahorro para iniciar la capitalización de la sucursal. El otro es el *ahorro voluntario*, que es el que la misma sucursal de la comunidad decide reservarse como ahorro y procede de un porcentaje cedido por los propios beneficiarios. Paralelamente, y como estímulo a esta práctica ahorradora que se entiende de común interés para las comunidades y para CDRO, suele publicitarse en las asambleas del Banco Pop de forma reiterativa la lista de las comunidades más “ahorradoras” (en los últimos años, Vasquez, Nimasac, Chuanoj y Poxlajuj) con sus volúmenes respectivos de ahorro, tal y como se expresa en el siguiente cuadro:

³⁹⁸ Mediante la compra de acciones por un valor de 1.200.100 quetzales, cuantía mínima exigible en este caso para entrar a formar parte del Consejo de Administración del BANRURAL.

Cuadro 3.14.- Situación financiera de las sucursales y agencias del Banco Pop. Capitales recibidos y reinvertidos.

Comunidad	Capital “semilla”	Cantidad reinvertida	Total capital
<i>Chipuac</i>	100.000	21.300	121.300
<i>Nimasac</i>	150.000	147.245	297.245
<i>Chuanosj</i>	100.000	99.744	199.744
<i>Poxlajuj</i>	100.000	154.300	254.300
<i>Vásquez</i>	150.000	98.700	248.700
<i>Xantún</i>	125.000	158.000	283.000
<i>Xolsacmaljá</i>	100.000	57.477	157.477
<i>Chuisuc</i>	100.000	70.200	170.200
<i>Chuixchimal</i>	81.363	21.637	103.000
<i>Chuipachec</i>	81.363	20.398	101.761
<i>Chivarreto</i>	81.363	41.347	122.710
<i>Chuatroj</i>	81.363	81.332	162.695
<i>Xecalmaljá</i>	81.363	25.080	106.443
<i>Pueblo</i>	81.363	26.106	107.469
<i>Tenerías</i>	81.363	5.137	86.500
<i>AgenciaADESMA</i>	250.000	0	250.000
Totales	1.744.541	1.028.003	2.772.544

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos del departamento Financiero de CDRO, Banco Pop, 1998. Cantidades en quetzales.

Para colocar toda esta financiación en las comunidades se distingue, por tanto, entre *sucursales* y *agencias* del Banco Pop. Las sucursales son entidades que representan a dicho Banco y que se establecen en comunidades dentro de la cobertura territorial de CDRO. Se trata de una concreción del proceso descentralizador que se inició en 1996 dentro de un proyecto llamado *Proyecto de Desarrollo Local* (PDL) que asigna a cada sucursal una serie de medios humanos (entre ellos, la referida figura del *Coordinador local*, uno de los trabajadores a tiempo parcial de CDRO), organizativos (como la organización de un “Comité Financiero Local”) materiales y financieros. De este modo, un grupo organizado de la comunidad recibe en primera instancia una serie de capacitaciones previas (referentes a elaboración de autodiagnósticos, evaluación de proyectos y metodología crediticia) y una serie de recursos materiales (una máquina de escribir o, en ocasiones, un ordenador, papelería, material de oficina, etc). Más adelante, se recibe un capital inicial del Banco Pop (el “capital semilla”) para su administración,

que debe ser aplicado a créditos destinados a beneficiarios de la comunidad o bien destinarse al ahorro de la propia sucursal (ya que quedan en ella los intereses generados por este capital), no pudiendo destinarse a otros fines.

Las agencias, por su parte, se establecen en organizaciones de desarrollo ya constituidas (que ya tienen su personalidad jurídica), y que se encuentran dentro de la cobertura territorial de CDRO. Existe sólo una agencia, (incluida en ADESMA, la *extensión* de CDRO en Santa María Chiquimula), que agrupa a su vez a cinco comunidades, la cual se verá acompañada de otras muchas tras el Proyecto de Regionalización. Tiene mayor independencia operativa que la sucursal, pero debe reintegrar parte de los intereses del *capital semilla* al Banco Pop. Además, puede gestionar su capital (concediendo créditos a los beneficiarios de las comunidades de Santa María Chiquimula) a un interés ligeramente superior al que le aplica CDRO, y siempre sensiblemente inferior al de los bancos del sistema.

Existe una división de agencias y sucursales por categorías (A, B y C). Los criterios de clasificación entre una y otra categoría fueron establecidos por el Departamento de Organización y Capacitación y refieren fundamentalmente a la capacidad de gestión adquirida (a partir del proceso capacitador y de inyección de recursos) concretándose en aspectos tales como la antigüedad del consejo comunal, la capacidad administrativa y el grado de desarrollo de su estructura organizativa. A esto se acompañan otros argumentos difícilmente “tangibles”, como los que expresa uno de los técnicos del Banco Pop: “*tener muy clara la problemática del país y la problemática de su propia comunidad*”, “*entender el sistema de la organización*” o “*mostrar rectitud y responsabilidad*”³⁹⁹. Estos argumentos se suman a los anteriores criterios y hacen referencia al grado de cumplimiento de una serie de principios propugnados por la organización. Sólo las comunidades de los grupos A y B pueden recibir una financiación inicial (el referido “capital semilla”), en forma de donación que oscila entre los 100.000 y los 150.000 quetzales, según las necesidades, número de beneficiarios y los criterios antes apuntados. Las comunidades del grupo A son 8: *Nimasac, Chuanoj, Vásquez, Xolsacmaljá, Xantún, Poxlajuj, Chuisuc y Chipuac*, correspondiendo al grupo B un total de 17 comunidades, de las que siete son de Totonicapán (*Chuixchimal, Chuipachec,*

Chivarreto, Chuatroj, Xesacmaljá, Pueblo Viejo y Tenerías) y el resto se reparte entre los municipios de Momostenango, San Francisco El Alto y Santa María Chiquimula (donde radica la agencia ADESMA). Quedan en el grupo C el resto de comunidades adscritas a CDRO, hasta completar la 52 actuales.

El sistema financiero comunal que pretende CDRO, con el Banco Pop como motor principal de acción, supone crear unos mecanismos de apoyo financiero a los grupos que se establecen en la comunidad, a los que se les exige mecanismos de ahorro encaminados a conseguir su autosostenibilidad⁴⁰⁰, proporcionándoles, además de financiación, capacitaciones y asistencia técnica. En principio, esta autosostenibilidad aún está lejana, por lo que se mantiene una dependencia directa de la financiación de CDRO (apoyada además en las condiciones de los créditos que ofrece, mucho mejores y más accesibles que las del mercado⁴⁰¹) por lo que esta emancipación o autosostenibilidad se percibe como algo todavía lejano. Dentro de una línea que no oculta el paternalismo hacia las comunidades, cuando se piensa en el momento en que los beneficiarios del Banco Pop se conviertan en sus clientes, se alude a los principios compartidos. En palabras de uno de los asesores:

“Yo particularmente pienso que es difícil (esta emancipación), por un lado porque las comunidades han crecido de la mano de CDRO y ellos han visto, los

³⁹⁹ Entrevista con Manuel Ajpop, asociación CDRO. Septiembre, 1998.

⁴⁰⁰ En 1989 se inició este sistema con un fondo para proyectos que posteriormente se canalizó a las comunidades, hasta convertirlas en lo que ahora se llaman sucursales del Banco Pop. La configuración de estas *sucursales* dista bastante de la idea familiar que tenemos de ellas, como un lugar físico, en el que existen unos operarios que realizan las operaciones o atienden a una clientela. Salvo raras excepciones (como la de Xolsacmaljá), no disponen las sucursales del Banco Pop de un local específico en el que realizar sus actividades, sino que estas se realizan en la casa del consejo o *Pixab'al já* (donde se les habilita un espacio dependiendo de la disponibilidad de éste) o, en ausencia de ésta, en el lugar de reuniones de la comunidad. Tampoco se dispone en estas sucursales de dinero en efectivo, ya que este se encuentra depositado en las cuentas bancarias de la asociación, por lo que son documentos y balances los que atestiguan la existencia del capital de la sucursal. El personal de ésta se reduce al *coordinador* de la sucursal, también llamado *coordinador del Proyecto de Desarrollo Local (PDL)*, que opera bajo las decisiones del Consejo Comunal y, sobre todo, del Comité Financiero Comunal. El uso del capital de la sucursal se decide dentro de estas instancias, pero debe ajustarse a los proyectos de desarrollo, sistemas de crédito y ahorro predeterminados, pactados previamente en un complejo proceso de decisión que buena parte de las asambleas del Banco Pop. Los proyectos suelen ser elaborados desde la propia comunidad y supervisados por el personal técnico de dicho Banco Pop y por los representantes comunales en esta instancia, como el Comité Financiero Central.

⁴⁰¹ Los intereses de los créditos concedidos por CDRO suelen estar bastante condicionados por los criterios de las agencias donantes (por ejemplo, la agencia PADEL exige un interés del 24% en los créditos a aplicar en las sucursales de la categoría B) y aún se trataría de intereses bastante altos si no tuviéramos en cuenta que en cualquier banco del llamado “sistema bancario” estos réditos no bajan del 30%.

*dirigentes han visto como CDRO les proporciona no solamente recursos, no solamente capacitaciones, sino esperanza, un ideal, les da un sentido a sus luchas a sus aspiraciones”*⁴⁰²

Además, uno de los problemas de la descentralización se centra en que los canales de información y comunicación con la organización “raíz” pueden llegar a deteriorarse por el lógico alejamiento. Este es un aspecto preocupante al ser el Departamento Financiero el que se separa, teniendo en cuenta que dicho proceso descentralizador debe coexistir con la permanencia de sus funciones básicas, como la gestión y el control presupuestario del conjunto de CDRO, y más aún cuando esta muestra una serie de debilidades relativas, por ejemplo, al conocimiento del presupuesto que maneja cada subsistema de CDRO. Debilidades que pueden entorpecer no sólo la gestión financiera futura de la organización en su conjunto, sino también la de los fondos de los distintos Programas, que pasarán a gestionarse por separado sin conocer aún muy bien cual es el montante de sus recursos, tal y como se ha comprobado en algunos de dichos Programas.⁴⁰³

En cualquier caso, hay que resaltar que esta descentralización, favorecida por la capitalización a escala comunal, no significa para la comunidad romper totalmente los lazos con el Banco Pop. Esto es así porque dicho Banco Pop, además de seguir siendo el depositario del fondo (con lo cual, aunque devuelva los intereses a la comunidad, obtiene sus beneficios de ello) continúa asociado a sus sucursales de un modo bastante consistente. Esto es: ofreciéndoles a dichas sucursales el asesoramiento y capacitación de sus técnicos, favoreciendo el contacto con otras instancias locales (como el municipio), así como con instituciones estatales y con el propio estado, de modo que no es posible imaginar la existencia de la sucursal -al menos en estos primeros años- sin la mediación y estrecha colaboración del Banco Pop y del resto de la organización CDRO, en éstos y otros muchos aspectos.

A lo anterior hay que sumar la flexibilidad de las condiciones respecto a los distintos ciclos productivos, adaptándose la periodización de los ingresos y pagos a las peculiaridades de cada actividad, según se trate de actividades agrícolas, comerciales,

⁴⁰² Entrevista con Benjamín Son, asociación CDRO. Marzo, 1998.

⁴⁰³ Concretamente se evidenciaban especiales debilidades en el conocimiento de los presupuestos manejados en el Programa de la Mujer y, dentro del Programa de Artesanía, el cual también iniciaba su proceso descentralizador antes de su crisis de 1998.

etc.⁴⁰⁴ Una flexibilidad que también se establece en cuanto al nivel de productividad estimado para las actividades financiadas, como hemos visto, según se trate de proyectos más “asistencialistas” o “productivos”.

Todas estas facilidades para los usuarios se complementan con una tendencia a presentar las acciones del Banco Pop dentro de la línea de lo que desde la organización se entiende como “desarrollo integral”. Esto no es más que, aparte de cubrir el frente financiero como se haría en cualquier otro banco, ofrecer al beneficiario otros servicios, integrando a éste en la estructura y dinámica de la organización. Así, existe un fuerte impulso al fortalecimiento del tejido organizativo comunal, ya que, como sabemos, la formación de los grupos de base para los distintos proyectos (unidos en un consejo comunal con sus diferentes comisiones, Junta Directiva, etc.) se entiende como un requisito esencial previo para la concesión de los créditos. Además, en cada comunidad debe constituirse un comité encargado de la gestión de los créditos (el llamado CFL, *Comité Financiero Local*), compuesto por cinco personas⁴⁰⁵ y el cual se integra en una asamblea a escala de todas las comunidades asociadas a CDRO, constituyendo un *Comité Financiero Central*. La figura del *Coordinador Local*, como encargado de la sucursal y personal a tiempo parcial de CDRO, completa este organigrama.

⁴⁰⁴ Así, por ejemplo, los “retrasos” en los pagos de los créditos para los casos de los proyectos de artesanía son más tolerados cuando se producen en los meses de Octubre y Noviembre (en los que se compran los insumos necesarios para las ventas, que se localizan fundamentalmente en el mes de Diciembre), de manera que se espera a Enero como el mes en el que los pagos pueden realizarse con mayor facilidad.

⁴⁰⁵ El llamado *Comité Financiero Local o Comunal*, encargado de los aspectos financieros de la comunidad, está integrado por cinco cargos (presidente, secretario, tesorero y dos vocales), elegidos de la Asamblea General de la Sucursal, la cual a su vez la forman dos delegados de cada uno de los *grupos de base* de la comunidad.

Cuadro 3.15.- Relación de órganos de representación incluidos dentro del Banco Pop y composición de los mismos

Organo		Composición
Asamblea General		Máximo órgano de decisión y representación, en el que tienen cabida todas las instancias organizativas: sucursales, agencias, comité financiero, dirección, etc.
Comité Financiero Central (CFC)		Integrado por 5 personas elegidas por la Asamblea del General del Banco Pop.
Dirección		Una persona, elegida por el CFC.
Consultoría Financiera		Una persona, contratada de forma temporal y para tareas concretas.
Asistencia de la Dirección		Una persona, que ejerce también labores de subdirección.
Secretaría		Una persona
Secciones	Sección de Caja	Existen dos “receptores” o “cajeros”), un encargado de la sección de créditos o “analista de créditos” y 3 “supervisores” que realizan el trabajo en las comunidades.
	Sección de Ahorro	Una persona.
	Sección de Sucursales	Incluye a por dos supervisores.
	Sección de Contabilidad	Un contador general y dos contadores auxiliares.
	Sección Jurídica	Una persona.

Fuente: Elaboración propia, 1998.

De este modo, los créditos se conciben como una pieza más de un complejo plan de desarrollo en el que la dinámica de *reorganización comunitaria* ocupa un lugar privilegiado. La participación de los beneficiarios en la propia organización que les concede el préstamo es un criterio distintivo respecto del funcionamiento de otras instituciones que se acercan a la comunidad para ofrecer sus créditos, (como las *cooperativas de crédito* y otras ONGs), en las cuales sus beneficiarios suelen componer un grupo heterogéneo, ya que proceden de distintas comunidades y mantienen escasos vínculos entre sí, relacionándose con la entidad crediticia de una forma individualizada, y en líneas generales, limitada a la obtención del crédito.

Cuadro 3.16.- Objetivos generales de las secciones que integran el Banco Pop

Organo/sección	Objetivos
Dirección	Dirigir y coordinar los asuntos relacionados con el área organizativa, administrativa y financiera del Banco Pop, para una eficiente atención a sus operaciones, el aprovechamiento de sus recursos y el logro de sus objetivos.
Sección de Caja	Mantener un eficiente control de los ingresos y egresos, mediante registros de acuerdos a los principios básicos de contabilidad y a las normas de control interno establecidas.
Sección de Créditos	Velar por la correcta administración de la cartera mediante el establecimiento de un sistema de información o promoción de las operaciones de colocación de los créditos, la definición de las políticas, normas, procedimientos y controles para los procesos de análisis, otorgamiento, recuperación y supervisión de todas las líneas de créditos.
Sección de Ahorros e Inversiones	Administrar en forma eficiente el sistema de operaciones de captación de recursos por medio de cuentas de ahorros, estableciendo y proponiendo políticas, normas y los procedimientos que garanticen un registro y control adecuado, con el propósito de brindar una atención oportuna y segura a los usuarios. Así como buscar la rentabilidad de las inversiones para alcanzar la sostenibilidad del Banco Pop.
Sección de Sucursales y Agencias	Administrar de forma eficiente el sistema de servicios financieros, contables y administrativos a las sucursales y agencias del Banco Pop. Garantizando que estas instituciones comunales presenten servicios en forma oportuna y eficiente.
Sección de Contabilidad	Establecer en forma eficiente el sistema de información contable financiera del Banco Pop y Asociación CDRO, con el propósito de que todas las operaciones se registren en forma oportuna, segura, uniforme, para la toma de decisiones de los directores de Programas y a nivel general.
Sección de Asuntos Jurídicos y Legales	Garantizar que las transacciones y actividades del Banco Pop se realicen de acuerdo a los principios y normas jurídicas vigentes, logrando con ello su efectividad y confiabilidad.
Sección de Capacitación	Garantizar a los usuarios de los servicios financieros, personal y otras entidades relacionadas a estos una oportuna, puntual y permanente capacitación sobre los aspectos relacionados con las áreas administrativa, financiera y contable.

Fuente: *Atribuciones Generales del Departamento Financiero-Contable.* (extracto) Sistema Financiero Comunal, *Banco Pop.* 1998.

Una mirada atenta a los objetivos generales señalados en el cuadro 3.16 (que son elaboraciones discursivas, como cabe suponer, y no conclusiones nuestras extraídas de ellas) desvela el importante peso concedido a la actuación dentro de los márgenes de legalidad, o a los principios de “rigor” y “eficiencia” en el tratamiento de los recursos

financieros. Mostrando una labrada imagen de modernidad burocratizada y legalizada, se pretende así cubrir las intenciones de la organización de presentar un aspecto “solvente” de sus recursos financieros, caracterizado por la “garantía” en el manejo de éstos, dentro del criterio de consistencia que pretenden las instancias donantes, o el propio estado. Llama así la atención, por ejemplo, la aparente plena asunción de los “principios y normas jurídicas vigentes” que se declara como objetivo de la Sección de Asuntos Jurídicos y Legales.

Por otro lado, si los sistemas de organización que potencia el Banco Pop implican la creación de toda una serie de instancias organizativas y de representantes, que surgen de la propia comunidad, los sistemas de capacitación y asistencia técnica conllevan la presencia de una serie de técnicos y capacitadores que conocen el funcionamiento del sistema financiero y se conectan con éste, para trasladar después, como hemos apuntado, parte de sus conocimientos a los miembros de la comunidad.⁴⁰⁶ Un traslado que se dirige a los beneficiarios que reciben un pequeño crédito para una actividad productiva, o a aquellos (en escaso número, no obstante) que tienen ya suficiente relación con el entorno financiero y pretenden mejorar su conocimiento de éste, sin olvidar a los líderes que integran los Comités Financieros Locales.

Las capacitaciones de los técnicos del Banco Pop siguen los lineamientos generales descritos para las capacitaciones, a los que se añaden algunos específicos para este caso. En general, suelen realizarse por dirigentes comunales y/o por el personal técnico local, habitualmente en lengua k'iche' y refieren a aspectos muy variados como el conocimiento general de la organización y del entorno sociopolítico en el que se desenvuelve, la elaboración de los diagnósticos comunales, la puesta en marcha de

⁴⁰⁶ De este modo, existen de toda una serie de técnicos y especialistas financieros, escalonados entre las inaccesibles y exclusivas redes bursátiles o financieras y los beneficiarios de la comunidad, para cuyo acercamiento pleno también parece que se necesita una buena especialización. De hecho, el Banco Pop es uno de los departamentos que cuenta con personal con mayor formación reglada académica, abundando los técnicos con formación en contabilidad y auditoría. Así, salvo la secretaria del departamento, (la única mujer, que es maestra de educación primaria) el resto del personal del Departamento (19 personas), han cursado la carrera de Perito Contador (un ciclo universitario de grado medio). De estos 19 integrantes, cinco han completado la carga docente de la licenciatura de Contador Público y Auditor, seis están completando sus estudios dentro de esta licenciatura y tres están en la misma situación respecto a otras carreras, como la de Ciencias Jurídicas y Sociales. Además, y como suele ser habitual en el resto del personal de CDRO, destaca en la composición del personal del Banco Pop un alto porcentaje de individuos procedentes de comunidades rurales, en este caso, 12 de las referidas 19.

planificaciones, la ejecución y evaluación de proyectos, la administración de los mismos, la gestión de los fondos propios de la sucursal, etc. Una prueba de esta variedad de contenidos se comprueba en la declaración de objetivos que se recoge en un documento interno del Banco Pop, en el cual se reglamenta el proceso de capacitación de los créditos grupales:

*“El Departamento de Organización y Capacitación conjuntamente con el Programa (se refiere al Departamento Financiero o Banco Pop), se encargan de brindar la capacitación a los grupos de base y consejos comunales, en aspectos culturales, sociales, filosóficos y de desarrollo comunitario”*⁴⁰⁷

Algunos de estos aspectos pueden adquirir gran complejidad. Con respecto a la elaboración de proyectos, por ejemplo, el grupo de base termina recibiendo formación suficiente como para saber justificar el proyecto presentado, especificar sus objetivos suficientemente y presentar un cronograma de sus actividades, así como un detalle de los ingresos y costes esperados, especificando la parte que aporta la sucursal y la que aporta el Banco Pop, todo ello mecanografiado y en castellano. En algunos casos, se les enseña a calcular detalles tan “vistosos” como el porcentaje de beneficio que se espera de la ejecución del proyecto o un estado de cuentas del proyecto bastante completo (ver Anexo).

Finalmente, pese a existir un departamento en la organización especializado en este trabajo (el Departamento de Organización y Capacitación), el Banco Pop cuenta con su propia Sección de Capacitación, centrada fundamentalmente en el tratamiento de aspectos financieros. No son raros los problemas de descoordinación y de duplicación de esfuerzos entre ambas instancias (Sección de Capacitación del Banco Pop y Departamento de Organización y Capacitación), problemas que se pueden entender como el precio a pagar por una descentralización progresiva, en la que ambos departamentos implicados cobren una progresiva independencia operativa.

En resumen, y según lo visto hasta el momento, el Banco Pop se configura como el resultado de una estrategia de adaptación a la línea fluctuacionista que presentan los

aportes de las agencias donantes, a la que se responde con capitalización, institucionalización y participación comunal, lo que redunda en la activación y puesta en valor de los recursos financieros, técnicos, organizativos y formativos, aspecto este último que ampliaremos en el siguiente capítulo (apartado 4.3).

3.5.3.- Relaciones institucionales en CDRO: equilibrio y diversificación

Como puede desprenderse del nivel de solidez alcanzado por el Banco Pop, las relaciones institucionales de CDRO son uno de los aspectos más cuidados por la organización, basado en buena medida en las habilidades negociadoras de sus asesores. Estos asesores, de entre los que sobresale la figura del *asesor general*, Benjamín Son consiguen recursos y apoyos de instituciones con las cuales la organización no comparte demasiados principios ni filosofías, tratándose ésta de una práctica acomodaticia y flexible, que confiere un carácter distintivo a CDRO en este ámbito de las relaciones institucionales. Un ejemplo paradigmático lo encontramos en las conversaciones mantenidas en 1998 con el gobierno de Alvaro Arzú, del que se consiguió, por ejemplo, una importante dotación para el referido Proyecto de Desarrollo Local dentro del Banco Pop, a través de los fondos disponibles dentro del Ministerio de Agricultura (FONAGRO) o la cesión para el uso dentro del Programa de Agricultura de unos terrenos en las cercanías de Totonicapán.⁴⁰⁸ Esta privilegiada posición que mantiene CDRO, aún siendo a menudo sobredimensionada por el resto de asociaciones, sitúa a ésta en cualquier caso (y a su avanzado proyecto de regionalización) en una posición ventajosa en cuanto al acceso de los recursos. Los comentarios de Benjamín Son al respecto de esta sobredimensión son muy ilustrativos:

“Recién este sábado nos reunimos con el Ministerio de Agricultura para discutir el Fondo de Tierras. Las asociaciones (incluidas en el proyecto de

⁴⁰⁷ Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente. “Reglamento y proceso metodológico crediticio”. Totonicapán, Noviembre de 1998. p.5.

⁴⁰⁸ En 1997 dicho Ministerio cedió a CDRO en régimen de usufructo la finca llamada *El Aprisco*, con una extensión total de 285 *cuerdas* (12,5 hectáreas), y ubicada a 6 kilómetros de la cabecera departamental, en la comunidad de Chuipachec. En todo caso, este acercamiento a CDRO por parte de las instancias estatales guarda cierta lógica por la cuota de representación que esta organización detenta entre la población maya-kiche', con lo cual el estado pretende mejorar su imagen con una mínima aportación de recursos.

regionalización) *suponen que si nosotros discutimos con quienes están haciendo las leyes y damos nuestras opiniones, lo menos que puede pasar es que nosotros tengamos acceso al Fondo de Tierras cuando este ya esté establecido, y eso llama la atención de cualquier organización*”⁴⁰⁹

Por tanto, las asociaciones sobreestiman el papel de CDRO como ente dialogante con las “altas esferas”. Por ello, y a la vez que se crean “falsas” expectativas (intencionadamente o no), dadas las capacidades demostradas por CDRO, también se generan los medios para hacerlas posibles. La construcción del flamante *Centro de Capacitación Regional de Occidente* (radicado en un lugar “neutral” del altiplano, fuera del municipio de Totonicapán), es uno de los símbolos más evidentes de esta nueva regionalización, y uno de los medios a utilizar para que ésta se muestre provechosa.⁴¹⁰

No obstante la estrategia aparentemente ecléctica de CDRO en sus relaciones institucionales (que incluye, como vemos, al propio gobierno) provoca a veces cierto rechazo entre sus beneficiarios o entre su personal, que no ven de modo claro o no entienden las respuestas estratégicas que la organización elabora ante este tipo de asociaciones temporales. Además, tampoco estas respuestas son tan sencillas. Por un lado, porque es evidente la estrategia, por parte del estado, de servirse de la presencia de CDRO para disimular o encubrir su ausencia de las comunidades, o el “peligro” de que los principios y valores (y sus lógicas asociadas) de las prácticas de desarrollo de dicho estado y de otras organizaciones extranjeras penetren en la organización de Totonicapán. Por otro lado, porque se requiere de la difusión de un discurso dominante en la organización sobre los beneficios de estos “peligrosos acercamientos”. Así, los representantes de la organización suelen referirse en las asambleas a lo que se ha conseguido de tal o cual organización para tal o cual comunidad, pero no del “precio” que se pide a cambio, ni de como se tiene pensado pagarlo, o sortearlo. Al final, se confía en los hechos y en la experiencia de contados líderes versados en el manejo de las relaciones institucionales de alto rango, lo que hasta ahora ha dado buenos frutos. Los

⁴⁰⁹ Entrevista con Benjamín Son, asociación CDRO. Agosto de 1998.

⁴¹⁰ Construido entre 1998 y 1999, con un coste aproximado de 4 millones de quetzales (aportados en su mayoría por la Agencia Española de Cooperación Internacional), este centro, también llamado *Centro de Capacitación para la Participación Comunitaria* se sitúa en el municipio de Salcajá, en un lugar estratégico del altiplano, junto a la carretera interamericana y cercano a las ciudades de Quetzaltenango y Totonicapán. A un año de la terminación de las obras, ha dado cabida ya a un gran número de eventos y actividades que implicaban a instancias locales y supralocales, nacionales y extranjeras.

hechos se viven directamente en las comunidades con el *Pixab'aljá* en construcción, las capacitaciones sobre agricultura hortofrutícola o el crédito para la venta de artesanía. La experiencia sienta sus bases en bastantes precedentes, desde la primera capitalización de CDRO con los primeros proyectos de salud con apoyo de la AID (una de las organizaciones extranjeras de mayor rechazo entre las organizaciones mayas por sus prácticas conniventes con los sistemas de control político ejercidos por EEUU) hasta las conversaciones con la *Fundación Soros*, propiedad del millonario George Soros y cuyas ideas sobre el desarrollo parecen caminar bastante lejos de las de CDRO.

Por otro lado, las *agencias donantes* suelen basar su control en procurar que los fondos se destinen, dentro de los plazos prefijados, a los proyectos y a los sujetos pactados desde el principio en los acuerdos firmados con la organización. Las auditorías encargadas de este control, a las que se dedica escaso personal, pocos recursos y una metodología sesgada (basada fundamentalmente en criterios de rendimiento economicista) suelen dejar bastante libertad de acción a la organización analizada o auditada, ya que los analistas o auditores suelen dedicar gran parte de su escaso tiempo a analizar balances y estados de cuentas. Salvo excepciones, suelen tener escaso contacto con los beneficiarios de las comunidades, o este contacto está mediatizado por los “mediadores” de la organización.⁴¹¹ Lógicamente, esto no tiene por qué significar un continuo engaño a la agencia donante, sino más bien un ejercicio de autocontrol de los recursos de la organización, de los proyectos que realmente se ejecutan en las comunidades y de la manera de gestionarlos, que frecuentemente obedecen a lógicas y a visiones contrapuestas a las planteadas por las agencias donantes. Podemos afirmar, sin mucho temor a equivocarnos, que el conocimiento medio que se tiene de las comunidades (de su realidad, de sus necesidades, de su vivencia y concepción del desarrollo...) por las agencias donantes que auditan a CDRO (o a COINDI) no supera el de la mayoría de los capacitadores que trabajan temporal o continuamente en dichas organizaciones, por lo que el hecho de que estas auditorías no penetren “hasta el

⁴¹¹ Tuvimos ocasión de presenciar, no obstante, excelentes trabajos en este sentido, como el de los auditores de Helvetas (con los que visitamos conjuntamente algunas asociaciones de CADISOGUA) aunque estos solían dejar bastante de lado los criterios relativos a “aspectos culturales”, a los que aún se les atribuye un carácter secundario en la auditoría de los proyectos.

fondo”⁴¹² puede considerarse una garantía de cierto control sobre los múltiples condicionamientos planteados por dichas agencias.

En cuanto a las relaciones que CDRO mantiene con el resto de organizaciones mayas, éstas hasta el momento no son demasiado fluidas, existiendo incluso cierta confrontación. Entre las razones de este hecho, se encuentran las mencionadas prácticas de CDRO calificadas en algunas ocasiones de “eclecticistas”⁴¹³, el rechazo por parte de sus líderes a participar “de igual a igual” en mesas o coordinadoras que aglutinen a organizaciones que se consideran de dudosa representatividad (que hablan en nombre de colectivos que desde CDRO se califican como mínimos, resaltando en estos encuentros su papel asumido como “movimiento de base”), o la falta de identificación con objetivos que se alejan de lo que en la organización de Totonicapán se consideran “los intereses de las comunidades”. El propio asesor general de CDRO nos relata una anécdota bastante ilustrativa de este proceso, en el que las carencias de representatividad salen a la luz como un importante factor de división:

“Otra característica del Movimiento Maya es de que no ha sido necesariamente un movimiento de base, sino que ha tenido una parte muy importante que se ha manejado alrededor de pequeñas élites, en grupos que están en las ciudades, en la capital, en Chimaltenango, en Quetzaltenango... y más o menos desarrollan propuestas. Estas propuestas van firmadas a veces con un nombre muy ostentoso, por ejemplo: ‘Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala’... ese es un nombre muy grande, y todas las organizaciones que están en ese consejo de organizaciones mayas no son posiblemente ni la tercera parte de CDRO. Y luego vienen otros consejos mayas... Nosotros somos cofundadores del Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala. Yo era delegado en ese tiempo, y al principio, cuando nos reuníamos, hubo una vez que estaba sentado a la par mía el representante de FUMEDI, y estaba al otro lado la Academia de

⁴¹² Contratando técnicos especializados en este conocimiento, que pueden ser o no antropólogos, y que pretendan, por ejemplo, introducir de modo más eficiente las innovaciones modernizantes y externalizadas.

⁴¹³ Hemos asistido al uso de tales calificativos, u otros equivalentes, en más de una conversación con otros representantes tanto de la propia organización como de otras organizaciones de desarrollo del altiplano, enfrentados igualmente a la difícil tarea de compatibilizar sus principios y objetivos con la selección realizada de los contactos con otras instituciones. La percepción general (cuyas fuentes, por motivos obvios, no señalamos) oscila entre dos polos de valoración. La valoración positiva resalta la “habilidad” y “astucia” de los representantes de la organización para lograr apropiarse de una gran cantidad de recursos a partir de la diversificación de las relaciones institucionales. Las valoraciones negativas aluden tanto a una preocupación por la asintonía con los objetivos y principios de la organización como a una denuncia de la cercanía de la organización con instancias cuyas acciones y móviles se consideran rechazables, entre las que suelen situarse las de carácter político-partidista. En este último caso, suele subrayarse el alejamiento de CDRO de las estrategias conjuntas practicadas dentro del movimiento maya, dirigidas al seguimiento de un patrón selectivo en las relaciones institucionales.

*Lenguas Mayas. Y entonces estaba... toda la rueda del COMG. Estábamos discutiendo y teníamos que votar. Y al momento de votar... yo puse una objeción, ¿verdad? (dije) 'bueno, yo voy a votar, pero yo estoy representando aquí a miles de personas. Un consejo, sólo un consejo de CDRO es más grande que FUMEDI y más grande que... como se llama... la Academia de Lenguas Mayas'. Y CDRO tenía en ese tiempo creo que como 24 consejos, entonces es injusto. (Les dije:) '¿cómo?, ¿me aceptan a mí por lo menos 24 votos? ¿O qué?, ¿cómo?...' Y entonces ello originó una gran discusión, ¿verdad?, de que... 'no, que no es así...' en fin... Bueno, y la otra dificultad es también que yo tenía que regresar a consultar, **en cambio ellos... era como un club de directores, de gerentes, que se reunían, tomaban decisiones, y ya.** Proponían la autonomía de los pueblos mayas entonces... (se ríe). Entonces, esas son cosas que nosotros no podemos. O sea, que es muy difícil, muy difícil, trabajar a la par de esas organizaciones, de manera que nos salimos. Simplemente nos salimos. No era posible. No llegábamos a coincidir”⁴¹⁴*

Sin embargo, lo anterior no significa, en modo alguno, apatía de esta organización para realizar acciones puntuales de forma conjunta que, directa o indirectamente, afecten al pueblo maya, como ocurrió en el importante papel ejercido por representantes de la organización de Totoncapán en las negociaciones dirigidas a lograr la ratificación del convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Unas negociaciones de radical importancia, ya que se trataba de asentar el único instrumento legal para hacer planteamientos de desarrollo institucional que, en ausencia de Acuerdos de Paz, cupieran dentro de la legislación del Estado. En cualquier caso, este “utilitarismo” (como se llama desde CDRO a esta postura) no implica un rechazo frontal a la participación en mesas de diálogo o concertación, ni a que su personal realice de forma individual estas acciones.⁴¹⁵

En cuanto a las relaciones con las municipalidades, al estar atravesadas por el sesgo político-partidista, éstas no son del todo efectivas en CDRO, existiendo incluso confrontación directa con la municipalidad de Totoncapán, por haber apoyado CDRO (de forma un tanto sutil) una candidatura que rivalizó con la propuesta del FRG, formación política ésta última que terminó ocupando la alcaldía. Pero, en líneas generales, estas relaciones son aceptables, teniendo en cuenta la heterogeneidad de éstas

⁴¹⁴ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998.

⁴¹⁵ Como ocurre con la participación de Ana Victoria García (responsable del Programa de la Mujer) con su integración en el *Foro de la Mujer*, una instancia creada en 1997 para el seguimiento de los Acuerdos de Paz en materia de derechos de la mujer.

y las “afinidades” de CDRO, que es la lectura que a veces tiene el mencionado eclecticismo.⁴¹⁶

Por último, los contactos de CDRO con instancias coordinadoras, dentro o fuera del Movimiento Maya, son esporádicas, pero no por ello no dejan de ser representativas. Entre las instancias con las que CDRO mantiene cierto contacto se encuentran: COPMAGUA (Coordinadora del Pueblo Maya de Guatemala), AGEXPRONT (Gremial de Exportadores) y REDAR (Red de Desarrollo Agroindustrial Rural de Guatemala). Tampoco son muy constantes las relaciones con las universidades, pero se realizan algunas acciones puntuales con representantes de la universidad pública (Universidad de San Carlos) o privada (Universidad Rafael Landívar, sobre todo), en forma de visitas de estudiantes, prácticas o informes de éstos, o colaboraciones aisladas y puntuales de algunos investigadores y profesores, más a título individual que como representantes de su institución. Igualmente, CDRO mantiene relación con otras instituciones no donantes, tales como asesorías, consultorías y otros organismos de este tipo, como es el caso de SERJUS. Con respecto a las organizaciones internacionales indígenas, CDRO es la única organización guatemalteca del Movimiento Maya que ha mantenido contactos y relaciones con el Consejo Mundial de los Pueblos Indígenas (CMPI), organización que estuvo integrada en el Grupo de Trabajo sobre Poblaciones Indígenas de la ONU.

3.5.4.- Estrategias de adaptación a la crisis financiera en COINDI

Tal y como señalamos, entre los orígenes de la crisis financiera de COINDI existe un fuerte componente de debilidad en cuanto a sus relaciones institucionales, lo que diferencia sus prácticas en este sentido de la organización de Totonicapán, sumándose a la distancia que con ésta existe en cuanto a número de proyectos, actividades, y

⁴¹⁶ En un encuentro de acercamiento con los alcaldes auxiliares de Totonicapán en 1997, auspiciado por la propia organización, los representantes de CDRO se esforzaban en justificar sus acciones “eclecticistas”, afirmando sus representantes que “*CDRO no es de ningún color, ni del azul, ni del amarillo*”. Ello refiere a que, en Guatemala, los partidos utilizan en sus emblemas unos colores dominantes, útiles para diferenciarse en su propaganda electoral ante una gran masa de población analfabeta que no identifica sus siglas. En las elecciones en que ganó el PAN (1995), este usaba el amarillo, mientras al FRG, ganador en las elecciones del año 2000 se le atribuye el color azul.

personal. Además, pese a que, como vimos en el balance de 1997, estas relaciones se caracterizan por su variedad y dinamismo (en lo que se incluyen espacios más fluidos de coordinación con otras instancias del Movimiento Maya)⁴¹⁷ a partir de dicho año se produce un declive en esta tendencia.

Por otro lado, si la mayor dimensión de CDRO contribuye a fomentar su imagen de “credibilidad” en las comunidades, cabe deducir que en COINDI, al tener menor impacto en las comunidades k’iche’s y kaqchiqueles de su territorio, posea una menor influencia en éstas. Esta es una de las razones que influye en que reciba menos apoyos del Estado (y de otras agencias que no depositan su confianza en organizaciones en las que estiman un cuestionable nivel de aceptación en las comunidades) y por ello se rechaza la idea de perseguir una negociación con las instancias estatales en las que se sitúa, de partida, en una posición desventajosa. A esto se suma un pasado de relaciones difíciles con el Estado, que aún pesa considerablemente en los posicionamientos institucionales de COINDI. Esto induce también a pensar que podría existir cierto “recuerdo” entre las instancias estatales de las acciones iniciales de COINDI mucho más comprometedoras y conflictivas contra los intereses del estado que las de CDRO, y ligadas claramente a las organizaciones más beligerantes en ese momento dentro del Movimiento Maya, como el movimiento campesino o de reivindicación de Derechos Humanos.

Paralelamente, el proceso descrito en apartados anteriores de abandono del desarrollo “asistencialista” por el “productivo” también se produce en COINDI mediante la

⁴¹⁷ Entre las instancias y organizaciones con las que COINDI mantiene relación institucional se encuentran: COINDE (Consejo de Instituciones de Desarrollo, Instancia a través de la cual COINDI participó en algunas etapas de los Acuerdos de paz dentro de la Asamblea de la Sociedad Civil), REDAR (organización ya referida, en la que COINDI forma parte de su Junta Directiva y donde CDRO también mantiene cierta participación), OCR (Oficina de Consultoría Regional), ASDENA (Asociación para la salud y el Desarrollo Comunitario Nuevo Amanecer), ODHA (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala), y la Agencia de Cooperación Holandesa, NOVIB. En cuanto a la presencia en el seno del Movimiento Maya, ésta parece, en principio, más fluida que la de CDRO. Así, actualmente COINDI está integrada en una instancia de Coordinación de organizaciones mayas: el Consejo de Organizaciones Maya de Guatemala (COMG), la cual, como vimos, opera dentro del grupo de organizaciones incluidas en la Coordinadora de Organizaciones del Pueblo Maya de Guatemala (COPMAGUA), constituida en 1994. En esta última también está integrada CDRO, según vimos, pero su participación parece más simbólica que real.

eliminación de cualquier acción donativa, las cuales se entienden como generadoras de dependencia y poco estimuladoras de actividad. Este giro (al igual que en CDRO) proviene de un cambio de actitud de las agencias donantes, que dejaron pronto de serlo para convertirse en prestatarias, haciendo más precaria la situación financiera de una organización que, como COINDI, ni tenía la suficiente dimensión como para atender a cualquier contingencia, ni había establecido un sistema de reservas financieras para responder a esa posibilidad.

Siendo además, en buena medida, una cuestión de dimensiones (cubrir el vacío de atenciones que el estado deja en las comunidades sería inabarcable) se intenta que al menos los proyectos planteados (“prometidos”) a la comunidad salgan adelante, con lo cual el desarrollo que suelen pedir las agencias pueda ser fácilmente demostrado. Esto genera cierta dependencia económica, sobre todo en los primeros momentos de la relación entre COINDI y sus beneficiarios, hasta que estos últimos consiguen acceder a ciertos canales de financiación ajenos a COINDI. Se trata de un proceso que también se da en CDRO, con la diferencia agravante de la fragilidad financiera de COINDI. Por ello, dicha dependencia se hace más preocupante cuando la organización no manifiesta una solidez que garantice sus primeras acciones de reclamo e implementación organizativa.

En este sentido, la falta de proyectos de “reclamo” (asistenciales, infraestructurales, etc.) cuando la organización ya se ha consolidado es un indicio de coherencia con sus principios de desarrollo sostenido, pero en un momento de crisis, en los que no existen recursos suficientes para financiar dichos proyectos, es también un motivo de fracaso y de reavivamiento de dicha crisis. Así, mientras los beneficiarios persiguen sólo satisfacer su “necesidad”, pueden verse envueltos en una dinámica de capacitaciones impulsada desde la organización a la que no le ven sentido, pues ya obtuvieron el préstamo y no ven motivación a seguir “dando su tiempo”, ya que no existen más préstamos ni más actividades “visibles” de desarrollo.⁴¹⁸

⁴¹⁸ Según presenciamos en las comunidades de Santa Catarina Ixtahuacán, durante los meses de Septiembre y Octubre de 1998, la apatía de los beneficiarios en participar en las dinámicas organizadoras que se proponían desde COINDI se hacía evidente, pese a los denodados esfuerzos de los capacitadores de la organización. Este punto es analizado con detenimiento en el apartado 6.2.4.

En este contexto, COINDI se ve obligada a reintegrar financieramente a las agencias donantes, las cuales además la presionan, directa o indirectamente para que se haga “productiva”. Se trata de una doble presión, ya que al mismo tiempo que solicitan productividad y eficiencia, esperan que cubra los fines (inevitablemente asistenciales) que se plantean, y que son a menudo difícilmente adaptables a la productividad y la eficiencia. La organización desarrolla sus estrategias para conseguir que esa adaptación, o bien se produzca o, al menos, parezca (de cara a la agencia) que realmente se produce, lo cual no deja de ser complicado cuando gran parte de sus esfuerzos se encaminan a su propia supervivencia. Con beneficiarios que no disponen de dinero ni propiedades (ni garantías u otros documentos que las acrediten), parece tarea imposible mostrar solvencia y capacidad suficiente para devolver los créditos recibidos por los beneficiarios de la comunidad, que es lo mismo que devolver los créditos a dichas agencias cuando los fondos recibidos por COINDI son préstamos y no donaciones, y cuando esta además tiene que asegurarse un porcentaje para seguir subsistiendo.

Por ello, las acciones diseñadas en respuesta a este marco constrictivo son necesariamente limitadas. Algunas de ellas se vuelven en contra de los propios beneficiarios incumplidores, en cuanto a un mayor control de éstos, y es relativa a las relaciones institucionales de COINDI, realizando labores de coordinación con otras instancias de desarrollo que trabajan en sus comunidades. Por ejemplo, elaborando listas conjuntas de morosos, los cuales se convierten automáticamente en “indeseables”, a los que se les impide la posibilidad de alternar entre una y otra entidad cuando alguna de ellas no les concede más préstamos, o bien delegando en otras organizaciones más “solventes” la actividad crediticia y limitándose COINDI a la presencia capacitadora. No en vano, la organización tiene rápida constatación de que en la mayoría de las comunidades es “una más” de las instancias que se presentan para prestar sus recursos de forma más o menos eficiente o utilitarista (tal y como vimos para el caso de la comunidad de Paximbal), por lo que la coordinación con esas otras instancias e instituciones resulta cuanto menos imprescindible.

Como veremos, el proceso sigue otros caminos paralelos, y COINDI termina presionando a sus beneficiarios para que no entren en morosidad y paguen sus

préstamos, pero estos responden a través de sus órganos de representación en la organización. Por tanto, esta presión no puede ejercerse de una forma coactiva evidente, sino que busca otros canales más sutiles, acordes con el carácter de “organización comunitaria”. Para ello dispone de una serie de recursos y de capacitadores, y de una batería de principios y normas de acción, algunos de ellos contruidos en torno a una identificación étnica, los cuales pueden ser manejados en múltiples direcciones, como veremos a continuación.

3.6.- Los “principios filosóficos” y su documentación

3.6.1.- Los principios filosóficos: una aproximación al ideal etnodesarrollista

CDRO y COINDI presentan propuestas que podemos calificar como *inspiradas* en el etnodesarrollo. La configuración de éste como un *referente ideal* más que como un modelo practicable, según vimos en el capítulo 1, abona las tesis de dicha inspiración, y nos lleva en este momento a analizar el contenido de los discursos que hacen referencia directa o indirecta a dicha propuesta del etnodesarrollo.

Así, dentro de las distintas elaboraciones discursivas que se producen en ambas organizaciones, la enunciación de los objetivos, políticas o estrategias a seguir por cada organización suele concretarse en una serie de *principios* o *normas de acción* denominados indistintamente en ambas organizaciones como “principios filosóficos”, “principios fundamentales” o “principios fundacionales” y a los cuales nos hemos referido en algunos momentos en este capítulo. Estos abarcan, de hecho, una gran cantidad de aspectos que superan los de la simple definición del “rumbo a seguir” por la organización y se manifiestan en una diversidad de expresiones, variables según los individuos que los enuncian, los momentos o interlocutores ante los que se exponen o los soportes empleados, ya sean estos orales (discurso, conversación más o menos “informal”...) o escritos (informe, acta, documento informativo, etc). Pero de todas estas elaboraciones discursivas, resaltamos aquellas que aparecen recogidas en una serie de referentes escritos (los llamados “documentos fundamentales”) de difusión tanto interna como externa, y que, en líneas generales, se basan en la propuesta de un modelo de desarrollo “alternativo” apegado al referente etnodesarrollista, por el cual los elementos culturales calificados como “propios” son considerados como recursos para la consecución del desarrollo. De este modo, los principios no sólo apuntan a una normativización de las prácticas de desarrollo, sino que son presentados como estandartes de *mayanidad* y reforzadoras de los vínculos, no sólo entre los beneficiarios y la organización, sino entre la población maya en general.

Dentro de esta línea, los *principios* de CDRO y COINDI son en parte, un intento de evidenciar explícitamente su diferenciación frente a otras instituciones de desarrollo y a las prácticas realizadas por estas. Pero, como decimos, dichos *principios* no sólo refieren a objetivos, políticas o estrategias de desarrollo a potenciar por la organización, sino que plantean una *normativización de la conducta* al interior de esta, apuntando a una serie de valores, actitudes y recomendaciones que plantean una cierta identificación con un *nosotros* maya. Por ello, cuando hablamos de la “construcción” de los principios filosóficos o fundacionales, nos estamos también refiriendo a una producción concreta de marcadores (subjetivos) de la etnicidad. En este sentido, y al margen de la referida diversidad de los principios, es preciso recordar que éstos no son los únicos marcadores subjetivos de etnicidad producidos en el seno de ambas organizaciones, dado que, en líneas generales, los principios refieren a una acotación intencionada de los discursos con base en la etnicidad. De este modo, por tanto, hay que entender tales principios, como elaboraciones discursivas que refieren de una forma más o menos directa a una activación etnicista, escogidos de un modo intencional, y no como los únicos vectores válidos que marcan el rumbo seguido por la organización.

Los principios filosóficos surgen, en parte, de la necesidad de elaborar directrices que afiancen a la organización en una línea prefijada (no en vano nacen cuando ambas organizaciones alcanzan cierta consolidación), anticipándose a variaciones que, con el paso del tiempo, impulsen nuevos líderes, o un entorno diferente. En este sentido, su carácter normativo surge de la intención de regular las desviaciones respecto de una conducta organizacional considerada “adecuada”, la cual evidencia los intereses e inquietudes de quienes los crean e impulsan. Pero, a la vez, estos principios son el reflejo de un entorno constrictivo en el que se desenvuelven las prácticas de desarrollo, y en este sentido proponen una serie de estrategias de respuesta a estas limitaciones del entorno.

El papel de una serie de líderes (los mencionados “líderes urbanos”) en la construcción de estas normas y principios es, por tanto, determinante. El caso del asesor general de CDRO, Benjamín Son, es el más evidente, dado su contacto directo con la corriente *etnodesarrollista* que a partir de los años 80 elaboran, entre otros, los mexicanos Guillermo Bonfil Batalla y Rodolfo Stavenhagen, según vimos. En este sentido, la fuerte

influencia de Benjamín Son en otros líderes indígenas guatemaltecos podría ser un factor a destacar en la difusión de estas ideas hacia otras organizaciones de desarrollo del altiplano, en las que las referencias al ideal etnodesarrollista quedan claramente evidenciadas. Sin ir más lejos, el de COINDI es un ejemplo directo de este proceso de difusión de la corriente del etnodesarrollo, dadas las estrechas relaciones de su propio asesor general (Víctor Saloj) con el líder de la organización de Totonicapán, anteriores al surgimiento de ambas organizaciones. Por demás, la extensión de CDRO en su proyecto de regionalización demuestra en la actualidad este sistema de propagación de lo que se llama “el esquema CDRO” en el entorno de las organizaciones mayas del altiplano. En definitiva, la extensión de los principios e ideas etnodesarrollistas se realiza tanto desde dentro de las organizaciones de desarrollo como desde fuera de estas, como demuestran los casos de aquellos líderes que abandonan a la organización para desarrollar labores en otras organizaciones e instancias de amplia repercusión social, dada la significativa presencia de sus líderes, incorporando a estas tanto las ideas contenidas en los principios que surgen de estos como, a veces, los intereses de la propia organización de Totonicapán.⁴¹⁹

Pero, pese a la constancia de los anteriores hechos, es preciso ahondar en el análisis de los procesos de construcción de estos discursos de desarrollo (y de las prácticas realizadas basándose en ellos) para no desembocar en la conclusión apresurada por la cual ambas organizaciones, como muchas otras del entorno, son el producto de una “ingeniería social” aplicada al ámbito del desarrollo, impulsada desde unas pocas individualidades, y con resultados más o menos exitosos. Ya en el capítulo anterior quedó constatado el hecho de que organizaciones como CDRO y COINDI se

⁴¹⁹ La presencia de Saloj (posterior a su trabajo como asesor en COINDI) en una organización de las dimensiones de MENMAGUA ha servido de fuerte apoyo a esta difusión de la corriente etnodesarrollista fuera del ámbito de la organización sololteca. Otro tanto ocurre en CDRO: la publicación por uno de los líderes de la organización CDRO, Virgilio Alvarado Ajanel (ex-director administrativo de dicha organización, y actual Viceministro de Educación) del artículo titulado “Desarrollo, Etnodesarrollo y Comunicación” (cit. siglo XXI, 8/08/1995) ilustra uno de los modos a través de los cuales esta difusión traspasa las fronteras de las propias organizaciones de desarrollo. Apartado ya de las filas de la organización CDRO, dicho líder pasó de ejercer como asesor del PNUD en Guatemala a forma parte del equipo de gobierno del FRG, guardando de este modo un contacto indirecto con los intereses de CDRO. Pero, en cualquier caso, hay que aclarar que no todas las aplicaciones de la corriente etnodesarrollista se reducen a las acciones de estos contados líderes vinculados directa o indirectamente a ambas organizaciones. Entre otros, podrían citarse los casos del antropólogo maya-k'iche' Rigoberto Quemé Chay, alcalde de Quetzaltenango, o el de Alberto Mazariegos, uno de los líderes del referido *Movimiento Tzuk Kim Pop*.

construyeron sobre la base de un entramado social que nació de una serie de vínculos entre comunidades previas, y en las que la acción de los mencionados “líderes urbanos” es un factor más a tener en cuenta junto a otros elementos sociales, económicos, políticos, religiosos, etc. con un papel bastante activo desde el primer momento de los propios socios de las comunidades.

En un posterior apartado precisaremos el alcance actual de aquellos liderazgos (o posibles *patronazgos* o *mesianismos*) en ambas organizaciones. En este momento nos interesa resaltar los mecanismos utilizados para la construcción de dichos principios, concretando una serie de aspectos como: los contenidos que exponen, los soportes sobre los que se presentan, los referentes a los que aluden, los individuos y colectivos que son protagonistas no sólo en dicha construcción sino también en su posterior apropiación, las estructuras de poder intra-organizacionales sobre las que se basan y las que se producen a consecuencia de su aplicación, para en un posterior momento dar una medida aproximada del lugar que ocupan dichos *principios* entre las distintas producciones discursivas de ambas organizaciones. Finalmente, esbozaremos algunas interesantes matizaciones que se producen en los principios a consecuencia de los distintos direccionamientos en la transmisión discursiva: hacia los agentes del estado o las agencias internacionales, hacia el interior de la organización, etc. anticipando el contenido de un posterior apartado que dedicaremos a este aspecto, en el que nos centraremos fundamentalmente en la lógica que los envuelve.

3.6.2.- Los “principios filosóficos” y su documentación

3.6.2.1.- El *U Kux Wuj*. Una primera selección de marcadores en CDRO

Los *principios filosóficos* de CDRO y de COINDI no son una serie de elementos discursivos dispersos, recogidos de forma ocasional en las manifestaciones orales o escritas de los diferentes individuos directamente implicados en ambas organizaciones. Por el contrario, existe todo un aparato de difusión orientado a transmitir la forma y el contenido de estos principios dentro y fuera de la organización, a controlar su uso y a lograr herramientas de consenso en torno a ellos. Siendo este esfuerzo difusor muy

superior en CDRO que en COINDI, los contenidos de estos *principios* se muestran al observador externo con rapidez y facilidad en cualquiera de las dos organizaciones, tanto en las entrevistas directas con el personal, como a través de documentos difundidos por la propia organización. Este último es el caso del documento informativo *Saq Tzij*, en el cual se incluye un apartado denominado “filosofía de CDRO”, y que comienza de la siguiente manera:

“El trabajo que realiza la asociación se basa en los principios que han sido recopilados, tanto en la historia del pueblo k’iche’, como de sus documentos principales, así como de hábitos y costumbres actuales de las comunidades rurales asociadas y del entorno”

Como venimos anunciando, la exposición de los *principios* en CDRO se realiza de un modo más elaborado que en COINDI, haciéndose en esta organización referencia a una serie de elementos menos concretos y definidos. Así, en un folleto de presentación de esta última organización se hace referencia a dichos principios de una forma menos explícita, en forma de unos “valores culturales”:

*“La misión de COINDI es servir a las personas, grupos y comunidades especialmente mayas del área rural facilitando un proceso de autogestión comunal que conlleve a las personas a lograr su propio modelo de desarrollo en base a sus valores culturales”*⁴²⁰

Pero, junto a estos documentos de divulgación general y abierta, existen otros de un uso más restringido, y que, como el llamado *U Kux Wuj* son propuestos con el carácter de “documentos fundamentales”. Estos están elaborados usando una serie de referentes. La comunidad maya del ámbito rural es uno de ellos, ya que se considera un *locus* de concentración de una serie de contenidos, de símbolos y referentes compartidos, reconocidos como *propios*. Pero también es habitual la recurrencia a otros elementos, de clara referencia al pueblo maya, como es el caso de los llamados libros “sagrados”, en los que se reconstruye parte de su historia: el *Pop Wuj* o el *Memorial de Sololá*. Esta referencia, no obstante, pocas veces se realiza de un modo directo y explícito. Los casos son raros y contados, como el siguiente, aparecido en un documento redactado por la

⁴²⁰ Folleto informativo asociación COINDI. 1997.

Junta Directiva de COINDI, con ocasión de la presentación de la memoria anual de actividades de la organización:

*“Agradecemos profundamente el grano de maíz que hemos aportado para esta causa justa cada uno de los actores de esta cooperación, tales como Asociados de COINDI, Agencias de Cooperación técnica y financiera, y los trabajadores de la Asociación COINDI, ya que sin el aporte de cada uno de nosotros, no hubiera sido posible la realización de este trabajo y en especial al CORAZÓN DEL CIELO Y CORAZÓN DE LA TIERRA que nos ha proporcionado el espacio para poder trabajar con las comunidades”*⁴²¹

En ambas organizaciones la pluralidad de credos religiosos católicos y evangélicos no concede muchas licencias a este tipo de manifestaciones evidentes de la “costumbre”⁴²², cuyos impulsores constituyen una minoría. Pero esta minoría ha sabido hasta el momento seleccionar sus momentos para expresarse, tal y como ocurre en CDRO, y goza de una cuota de permisividad significativa para la exposición de muchos de sus símbolos, cuota que conecta en parte con la incuestionable definición de ambas organizaciones como “mayas”. Así, ya sea como elemento de demostración de las creencias de un grupo reducido de individuos, como etiqueta para una autoidentificación estratégica (orientada a mostrarse como “mayas” en contextos concretos y ante agentes determinados), o como símbolo de identificación étnica en expansión, lo cierto es que son raras estas recurrencias tan explícitas a los “libros sagrados” en cualquiera de las dos organizaciones.

Pero lo que más nos interesa resaltar en este punto de las referencias a los “libros sagrados” o “fundamentales”, es la existencia en CDRO del llamado “documento fundamental”: el llamado *U Kux Wuj*.⁴²³ Este fue redactado por el propio Benjamín Son Turnil en noviembre de 1990 y surge precisamente del deseo de plasmar en un texto una serie de principios y normas consideradas de carácter “fundamental”. El proceso seguido en su redacción partía de la reinterpretación de una serie de testimonios orales relativos a ideas y conceptos sobre el desarrollo y recogidos en las comunidades asociadas a

⁴²¹ Asociación COINDI. *Memoria Anual de Labores*, 1996. Mayúsculas en el original. El Corazón del Cielo y el Corazón de la Tierra (*U Kux Kaj* y *U Kux Ulew* en lengua k'iche') son dos deidades protagonistas de la Creación a que hace referencia el Pop Wuj. Hay que aclarar que la “Memoria Anual de Labores” es un documento de uso restringido, orientado a informar de las actividades realizadas durante el año tanto a socios y personal como a las agencias donantes.

⁴²² Expresión coloquial, simplificadora, de un amplio rango de manifestaciones religiosas mayas.

CDRO, de un modo que pretende dar protagonismo a los socios de dicha comunidades por encima de la interpretación del propio asesor, según se especifica en el propio documento:

*“Para su elaboración se ha tenido que expresar por escrito la interpretación de las principales ideas de los grupos de base y comunidades que integran CDRO, y luego se ha sometido a su consideración a través de varias consultas, de modo que al final el documento cuenta con la aprobación de la Asamblea General. Cualquier modificación, ampliación o enmienda ha requerido del mismo procedimiento”*⁴²⁴

En líneas generales, el *U Kux Wuj* contiene una serie de normas o principios generales, a modo de “reglamento interno” de la propia organización. En este sentido, no parece diferenciarse de cualquier otro documento interno de regulación normativa. Sin embargo la orientación que se pretende dar a este documento tiene un carácter distintivo que es resaltado de un modo explícito:

*“Dentro de la organización CDRO existen varios documentos que la definen y regulan sus diferentes procesos de trabajo. Entre ellos se encuentran los estatutos, que constituyen el intento de la organización de adecuar sus objetivos al marco jurídico del Estado de Guatemala. Sin embargo, en vista de que este instrumento legal se enmarca dentro de un esquema jurídico que no ha tomado en consideración ciertas características culturales, sociales, etc., de las comunidades rurales, ha sido necesario buscar a través de otro instrumento más apropiado, la expresión de los rasgos esenciales de la organización. Este es el *U Kux Wuj*”*

A destacar la clara intencionalidad de integrar lo que se denominan “elementos sociales y culturales” en la definición de las normas de la organización, en oposición a las fórmulas legalistas habituales, entre las que se encuentran, según veremos, las impuestas por el Estado u otros agentes extensores de las normas que de él dimanar. Si una de las manifestaciones de la relación del estado-legalizador con la población indígena que atiende CDRO es precisamente su negación como tales sujetos de derecho, de forma contrapuesta el *U Kux Wuj* se centra, en primer lugar, en fijar claramente la población que debe ser objeto de una regulación sobre sus derechos (y el derecho al propio desarrollo ocupa un lugar fundamental), recordando en primer lugar lo que tan

⁴²³ Expresión k'iche' cuyo significado es “documento fundamental”.

⁴²⁴ *U Kux Wuj*, Nov. 1990. Todas las citas de este apartado corresponden a este documento.

fácilmente se olvida, es decir, el contexto de precariedad social y económica en que viven dicha población:

“La población es una de las que tiene más bajos ingresos en todo el país. (...) No existen posibilidades de diversificación de las actividades productivas (...) Los principales problemas están relacionados con la salud, educación, y la falta de servicios”

Dentro de lo que es un claro direccionamiento hacia el ámbito del desarrollo, la normativización del *U Kux Wuj* se dirige directamente a las deficiencias de una población en materia socioeconómica, resaltando en ello sus derechos incuestionables. En este sentido, el cuestionamiento de la legitimidad del Estado en el ámbito regulador se complementa con la exigencia de que éste se haga cargo de los servicios asistenciales que desatiende, aunque como veremos la intención no es procurar un desarrollo asistencialista de la población, sino simplemente denunciar ese incumplimiento de sus funciones y deslegitimar así al propio Estado. En este sentido, se “reinventa” el papel del estado, es decir, más que negarse en todos los sentidos, se aprovecha lo que de él aún puede servir para evidenciar sus carencias, rechazándose su acción legalista y burocratizadora. Es decir, respecto a “lo que se puede aprovechar” del estado, se sigue reclamando su capacidad asistencial aunque, como veremos, este aprovechamiento no garantice, ni mucho menos, la independencia del estado y sea necesario actuar estratégicamente para sortear sus condicionamientos.

Ante estos *vacíos del estado*, el texto se dirige a dos puntos centrales, que justifican tanto la presencia de CDRO como la aplicación del modelo etnodesarrollista: la necesidad de una instancia organizativa orientada a cubrir los intereses (políticos y económicos) de la población mencionada y la habitual falta de consideración de la cultura propia como un recurso y no como un estigma. En este último punto se incluyen también a otras instituciones privadas, aparte del estado, entre aquellas a las que se atribuye esta falta de apreciación de la riqueza cultural en su variedad:

“La población no posee una organización que le permita una intervención sin desventaja en las políticas institucionales, y las instituciones mismas, tanto estatales como privadas, no valorizan la riqueza cultural existente, más bien

constituyen entes ajenos a la problemática socio-cultural de las comunidades rurales”

En esta línea en que los presupuestos culturales propios se entrelazan con reivindicaciones políticas y económicas, el fuerte componente identitario con el que se carga todo el proceso conduce, además, a hacer un rápido recuento histórico de los procesos que desembocaron en la actual posición de subalternidad, con la doble finalidad de constatar los orígenes de dicha posición y de reconstruir el pasado común de la población maya-k'iche':

“Se entiende que las condiciones actuales son consecuencia del proceso histórico de colonización. Que al afectar al antiguo esquema organizativo maya-k'iche' provocó un severo descontrol de sus formas de sobrevivencia, manejo de sus recursos y comprensión del proceso de cambio. Hasta hace muy poco tiempo, la población no había tenido la oportunidad de recrear sus propias instituciones y adaptarlas a las nuevas condiciones de la vida nacional”

La necesidad de nuevas formas de representación de una población sometida a las anteriores agresiones se plantea como necesaria en un nuevo contexto en el que existen algunas, aunque mínimas, oportunidades. Así, frente al pasado lejano, las constricciones cercanas se pretenden atajar con soluciones concretas, que para el caso de CDRO-institución pasan por una revitalización del tejido organizativo comunal a partir de pautas culturales propias que se vinculan directamente a un colectivo: el maya-k'iche', y concretadas tanto en una sistematización de las estrategias a seguir, como en la creación de instancias de desarrollo controladas y autogestionadas:

“Todas las soluciones tienen una directa referencia al establecimiento de un proceso de unidad a través de una organización de base, capaz de establecer mecanismos de trabajo continuo, instituciones y empresas nuevas en poder de la propia comunidad, y bajo la orientación general de la cultura Maya-K'iche'“

Junto a otros principios que mencionaremos más adelante, en el *U Kux Wuj* se hace referencia a dos principios que perfilan aún más el ámbito de actuación de la organización. En este sentido, son calificados dentro de CDRO como líneas de acción a seguir por la organización, en el sentido de “políticas generales” o “enfoques”, el **enfoque micro-regional** y el **enfoque global**. Con el primero de ellos se trata de definir

claramente el ámbito territorial de acción de CDRO (lo cual conecta con el énfasis anterior en la definición de la población objeto de estudio) y que se entiende acotado en lo que se define como una *micro-región*:

“El Area geográfica que cubre la Asociación constituye una micro-región que como tal tiene características que le dan cierta unidad y le permiten establecer múltiples vínculos con el resto de la región occidental y del país”

Lo anterior implica una opción metodológica clara dentro de este proceso de construcción organizativa, y que explica algunas de las líneas básicas en torno a las que CDRO se ha ido construyendo, tal y como vimos en anteriores apartados: se trataría de fijar primero el referido ámbito territorial (y más concretamente, la población que da sentido a ese territorio: las comunidades maya-k'iche's) y a partir de ahí desarrollar los distintos objetivos y no al revés, es decir, fijar una actividad y sobre la base de ésta actuar con cualquier población. Este modelo de construcción organizativa se entiende más representativo de los intereses de la población definida, por lo cual se propone como un criterio distintivo respecto a otras organizaciones:

“La unidad debe darse en un área definida de trabajo, no como en el sistema cooperativo, sindical u otras formas organizativas populares. Los proyectos deben atender las prioridades de esa área y no como lo hacen las instituciones estatales u ONG's, que se especializan en una actividad, e inician trabajos en cualquier lado a través de proyectos que no tienen ninguna vinculación entre sí”

El enfoque micro-regional no se trata solamente de un criterio de construcción organizativa aplicado en una demarcación territorial concreta (la del departamento de Totonicapán). El hacer referencia de forma previa y explícita al entorno en el que la organización va a desarrollar sus acciones se interpreta desde un primer momento como un modo de centrar el foco de atención en dicha población maya-k'iche' de las comunidades rurales del departamento de Totonicapán, de manera que el contenido de dichas acciones se supedita a las decisiones de dicha población, obedeciendo a sus intereses a su manera de entender, en este caso, el desarrollo. En este sentido, tal y como apuntamos en anteriores apartados, el ámbito territorial de trabajo de CDRO sigue un

criterio de delimitación étnica mucho más homogéneo que el de COINDI, en el que se opta por incorporar a k'iche's y a kaqchiqueles en la propia organización.

Además, como ya pudimos comprobar, no existen indicios de que las últimas acciones realizadas desde CDRO, como el impulso realizado a sus proyectos de regionalización, cuestionen este enfoque microregional, ya que dichos proyectos están más bien orientados a tejer una red de relaciones, mutuamente provechosas, entre distintas organizaciones mayas de desarrollo, procedentes de distintos ámbitos territoriales. El hecho de que CDRO se reserve dentro de esta red un lugar destacado, así como las repercusiones que este enfoque micro-regional tiene en el modelo de desarrollo resultante serán objeto de un análisis posterior.

Por tanto, el enfoque microregional tiene carácter de *principio*, a través del cual se opta claramente y con carácter normativo por un determinado grupo social como sujeto del desarrollo y no por otro. Con respecto al llamado *enfoque global*, la definición se establece en torno a una característica fundamental del modelo de desarrollo a plantear (la multidimensionalidad), y que conecta con el mencionado enfoque micro-regional (al huir de especificaciones o parcelaciones del desarrollo en temáticas previamente definidas) y con las consideraciones ya referidas respecto al énfasis en la cultura propia considerada como recurso:

“Los problemas de la comunidad están relacionados entre sí, por lo tanto mientras más aspectos se toquen, las soluciones pueden ser más efectivas. El Enfoque Global se basa en la Cosmovisión Maya, que es contraria a la visión liberal de la Cultura Occidental que introduce una desarticulación entre causa y efecto a través de la tendencia a la especialización, sea en el ámbito programático o en el tiempo. La cultura Occidental con tal de elevar la producción es capaz de destruir la naturaleza y no dejarle nada a las generaciones futuras. El Enfoque Global se refiere tanto a las actividades o programas en sí como al manejo del concepto del tiempo”

Lo anterior supone comenzar a rescatar los contenidos de la cultura propia centrados en una “Cosmovisión Maya” que se antepone a las referidas parcializaciones del desarrollo y, por tanto, empezar a plantearse una serie de elementos diferenciadores de esa “otra cultura” que interviene en los modelos de desarrollo: la cultura occidental.

De este modo, el planteamiento propugnado desde el llamado *Enfoque Global* incluye entre sus significaciones más evidentes, como puede comprobarse, el respeto a la compleja interacción de soluciones que requieren los problemas que se producen a una escala local (una vez satisfechas algunas de las claves en el tratamiento a otras escalas, como la estatal) tanto a escala dimensional como temporal. Aquí se ubica la “cosmovisión maya”, definida por contraste con una “cultura occidental” de la que se identifican sus defectos en cuanto a la visión del desarrollo que plantea. El conocimiento de algunas claves de funcionamiento y valores implícitos de este desarrollo (que no es otro que el desarrollo que en el primer capítulo hemos calificado de “hegemónico”: especialización, urgencia, cuantitativismo...) sirve para conocer las debilidades de éste y las potencialidades de un desarrollo alternativo construido sobre valores antagónicos a los descritos, que se suponen incluidos en la “cultura propia”. Cuánto hay de propio o de ajeno, de real o de inventado en esta reconstrucción del “desarrollo alternativo” (o, si se prefiere, en esta redefinición de la integralidad del desarrollo, desde preceptos culturales propios) y qué parte es posible poner en práctica, será algunos de los aspectos objeto de un análisis posterior.

En una rápida incursión, si buscásemos un equivalente a este principio en el caso de COINDI (en el que estas elaboraciones discursivas, como puede comprobarse son mucho más modestas), nos remitiríamos a la siguiente redefinición de la integralidad del desarrollo, que si bien menos explícita en cuanto a dicha comparación, se identifica claramente con dicho *Enfoque Global*:

*“La asociación COINDI es una organización Maya de carácter comunal que promueve el desarrollo integral comunitario desde la cosmovisión Maya”*⁴²⁵

En esta línea, el *Enfoque Global* podría entenderse como una reinterpretación de los principios del desarrollo integral desde el ámbito de la Cosmovisión Maya, dentro de un modelo de *etnodesarrollo* adaptado al ámbito concreto de las comunidades rurales mayas del entorno. Como veremos a continuación, para que el nuevo modelo de desarrollo propuesto no quede vacío de contenido, se cede el poder a las poblaciones

⁴²⁵ Documento informativo asociación COINDI. 1997.

locales en la gestión de su propio desarrollo, aplicando una serie de criterios generales, también en forma de *principios* (de equidad, de igualdad de género y de uso racional y medido de los recursos naturales) con los que se llena de contenido ese “otro desarrollo”.

De este modo, las propuestas del *U Kux Wuj* son intencionalmente etnicistas, situándose de forma cercana al ideal etnodesarrollista, y remiten a la elaboración de un contenido del desarrollo a aplicar que, no obstante, deja un amplio margen de reinterpretación y adaptabilidad. En la medida en que dicho margen se amplía o se estrecha, se hacen evidentes algunas de las paradojas del etnodesarrollo, a que hacíamos referencia en el primer capítulo. Así, a primera vista podría parecer una reconstrucción propiciada desde las élites de lo que *debe ser* el desarrollo y como debe organizarse el grupo social que lo protagonice. Además, estos principios podrían establecerse como una serie de marcadores de etnicidad subjetivos, más o menos manipulados y reinterpretados por una serie de sujetos con el poder para hacerlo y mostrarlo al exterior. Por ello, el modo en que estos y otros principios se llevan a efecto y se sitúan como un eje de conexión entre las élites de la organización y los socios o beneficiarios es lo que ofrece una visión más ajustada de la aplicación del modelo de etnodesarrollo propuesto por CDRO o por COINDI, al comprobarse así, además, cómo se realimenta su contenido a partir de las experiencias adquiridas de las comunidades, activándose de una poderosa “carga práctica”.

3.6.2.2.- El contenido de los *principios filosóficos*

Junto a los referidos *Enfoque Microregional* y *Enfoque Global*, existen, como decíamos, otros principios de amplia difusión en CDRO y en COINDI. Así, al primer principio al que se suele hacer referencia en los diferentes discursos alude al grado de participación de la población objeto del desarrollo (definida como hemos visto en el escenario de las comunidades maya-k'iche's) en la propia organización, bajo el llamado “Principio de Participación Total de la Comunidad”. De este modo, ambas organizaciones se definen como organizaciones “comunales” o “comunitarias” y ambas colocan a la comunidad en el centro de los discursos, tal y como se evidencia en los documentos informativos de COINDI:

*“COINDI concibe el desarrollo como un proceso de transformación cualitativa y cuantitativa en la calidad de vida humana de la persona, la familia y la comunidad lo cual se logra con la participación esencial de los (las) comunitarios (as) procurando el equilibrio en la sociedad y la armonía con la naturaleza ”*⁴²⁶

⁴²⁶ Documento informativo asociación COINDI, op. cit.

Este aspecto, que ha quedado claro en el anterior párrafo relativo a COINDI, aparece de igual modo en los documentos de CDRO:

*“Entre los principios más importantes se encuentra el de la PARTICIPACIÓN TOTAL de las comunidades en los procesos de desarrollo y una actitud de respeto hacia el hombre y la naturaleza”*⁴²⁷

La “participación total” en CDRO implica una serie de objetivos bastante ambiciosos, entre los cuales se incluye la pretensión de eliminar las vinculaciones asistencialistas o coyunturales como únicos móviles por los cuales la comunidad se asocia a la organización, evitando un modelo de relación clientelista y pasiva como el adoptado desde otras instancias políticas, religiosas, de desarrollo, etc. Es decir, si bien, como hemos visto, CDRO pretende “sustituir” en ciertos aspectos al estado, el tipo de relación que se exige a los socios con la organización pretende alejarse del modelo de relaciones que estos mantienen con dicho estado, a través de vínculos circunscritos a la demanda asistencial, caracterizada por la pasividad, apatía, transitoriedad, etc.:

*“La comunidad no debe acudir a CDRO para recibir algún servicio, tampoco debe acudir a CDRO para colaborar solamente en la realización de un programa, sino debe de intervenir en toda la metodología”*⁴²⁸

La comunidad se sitúa en el norte de acción de ambas organizaciones, y como el núcleo central de decisión a partir del cual se teje todo el aparato organizativo. Más adelante resaltaremos las implicaciones que esta incorporación de la comunidad tiene en las prácticas de desarrollo realizadas, con énfasis en el nivel de decisión adjudicado a las instancias comunales.

En otro orden, tal y como ha quedado reflejado en los discursos seleccionados anteriormente, en ambos casos se coincide en una visión del desarrollo que alude al respeto o la armonía con la naturaleza. En este punto, los discursos suelen plantear un

⁴²⁷ *Saq Tzij*, Julio de 1997. p.3. Mayúsculas en el original.

⁴²⁸ *U Kux Wuj*, op. cit., p.4.

referente que entienden cercano a “lo rural” y, sobre todo, a la “cosmovisión maya”, según la cual el ser humano aparece integrado como un elemento más de la naturaleza, por lo que sólo tiene posibilidades de sobrevivir en ella a través de una interacción no destructiva, sino de convivencia y de respeto mutuo. Paralelamente, la participación de la mujer como parte activa del desarrollo, a diferentes escalas, es otro elemento resaltado en los principios de CDRO:

“No puede haber desarrollo comunal si no se toma en cuenta a la mujer como un sujeto directo de éste, tanto a nivel administrativo, decisivo, como en los procesos socio-productivos” ⁴²⁹

Como sabemos, COINDI carece de un Programa de la Mujer, dado que pretende aplicar el principio de igualdad de género a todos sus proyectos (en todos sus programas), en lo que se concibe como un enfoque “transversal”, es decir, incorporado a todos los ámbitos organizativos:

“(El enfoque de igualdad de género pretende) eliminar las desigualdades de género que se dan en las comunidades fortaleciendo la organización, participación y capacitación de la mujer para que conquiste e incida en los espacios de toma de decisión comunal y en todos los aspectos de la vida social, cultural, económica y política” ⁴³⁰

Los principios enumerados hasta ahora recuerdan claramente algunos referentes básicos de lo que entendimos como “desarrollos alternativos”: *desarrollo integral, ecodesarrollo, desarrollo con perspectiva de género, desarrollo regional y local*, etc. Se trata, en parte, de una serie de elementos de necesaria incorporación en toda propuesta de desarrollo alternativo que pretenda beneficiarse de aquellos flujos de ayuda internacional que favorezcan estos criterios de una forma general. Los contenidos reales que se le asignan a estos elementos, y su aplicación más o menos forzada, o incluso su apropiación estratégica, serán aspectos a considerar más adelante. De momento, cierta contradicción en los discursos ya alberga algunas líneas de acción. Por ejemplo, la comunidad comienza a ubicarse en el centro, más que de las acciones, de las decisiones. Contradiendo lo que serían los preceptos básicos del desarrollo hegemónico (es decir que el desarrollo local se cerrase como el eje de acción, y no se creasen vínculos con las

⁴²⁹ Programa de la Mujer, Junio-1996.

redes externas: de recursos, de ideas, de intereses o de poder) la “participación total” de las comunidades comienza a apuntar claramente a procesos que no se limitan a un escenario comunitario: a redefinir el estado y a plantear sus deficiencias, a denunciar las fallas interesadas del desarrollo hegemónico, incluso a reinterpretar, en cierta medida, algunos de los principios, adaptándolos a criterios que se entienden más “propios”, “lógicos” o “cercaños”.

En esta última de las reinterpretaciones posibles se plantean otros principios que se proponen conectados más directamente con la “cultura propia”. Más resaltados en el discurso de CDRO que en el de COINDI, estos principios hacen referencia a unos valores que se entienden concentrados en las comunidades rurales mayas, donde se centra su *locus* de procedencia. Estos son los principios de *unidad*, *solidaridad* y *apoyo mutuo*, a los cuales se añade otro principio, el de la *horizontalidad*, como norma básica a aplicar dentro del esquema organizativo propuesto: el *Ri Pop Wokoj*.

Básicamente, estos últimos principios (*apoyo mutuo*, *unidad*, *solidaridad* y *horizontalidad*) son todos referentes cuya existencia se justifica en los discursos como instrumentos de relación social, destinados, entre otros fines, a facilitar y consolidar los vínculos entre los miembros de la organización (socios, personal, dirigentes, etc.) y su unidad ante los objetivos comunes. Aunque se establecen con base en un referente de adscripción a escala de grupo étnico (se consideran propios de la población *maya*), su aplicación se establece exclusivamente a escala organizacional. De este modo, la presuposición de que el valor horizontalidad se encuentra presente en las relaciones sociales que se establecen al interior de las comunidades lleva a considerar, por ejemplo, una cierta tendencia a la horizontalidad en el tejido organizativo de CDRO, en el sentido de un “desestímulo” a su valor antagónico: la *verticalidad* en los repartos decisionales, aunque en este caso se reconoce la posibilidad de que exista al interior de las comunidades, no asignándose de modo exclusivo a la “cultura occidental”:

“La estrategia de la participación de la comunidad desestimula la verticalidad en la toma de decisiones y la formación de élites, como se acostumbra en otras

⁴³⁰ Documento informativo asociación COINDI, op. cit.

*organizaciones u ONGs. Además se garantiza que 'no haya un grupo ni dos grupos que se aprovechen de todos los demás'. ”*⁴³¹

Respecto al *apoyo mutuo*, este suele ser concebido habitualmente como una corresponsabilidad en la distribución de las obligaciones y una tendencia al reparto consensuado de los recursos y a la restitución equilibrada de los beneficios. Aunque su aplicación se pretende extender a todos los ámbitos organizativos, suelen mencionarse habitualmente dos claros ejemplos. El primero de ellos se dirige directamente al ámbito comunal, apuntando a la relación de los consejos comunales con sus grupos de base, convertidos en los pilares que dan consistencia organizativa a la asociación y le confieren cierto “poder local”:

*“(El sistema de apoyo mutuo) consiste en que el Consejo es co-responsable del trabajo, expectativas, compromisos, etc. que adquieren sus grupos de base y Comisiones de Trabajo ”*⁴³²

Sin embargo, esta concepción intracomunitaria del apoyo mutuo se amplía en segundo lugar hasta encontrar una conexión institucional con las organizaciones creadas al efecto de fortalecer esos vínculos, ocupando un lugar fundamental la organización así creada, que se ubica en un marco etnopolítico. Así, la organización (en este caso COINDI) sirve de nexo entre la propia comunidad y otros ámbitos supracomunales, convirtiéndose en una instancia organizada en el seno de un estado, y con claras referencias de adscripción étnica, es decir, como componente de una “sociedad civil maya”:

“En COINDI nos concebimos como una asociación organizada de la sociedad civil Maya; como una organización de base y arraigo comunal, que se expresa en un aparato institucional, constituido para llevar a la práctica el principio de

⁴³¹ U Kux Wuj, op. cit., p.4

⁴³² *Ibidem*.

*la Cooperación y el apoyo mutuo para el Desarrollo, elemento fundamental de la Cosmovisión Maya”*⁴³³

En el contenido de los principios referidos hasta el momento, esbozado a grandes trazos, se evidencian ya algunos aspectos que consideramos especialmente relevantes. Así, comprobamos que, aparte de normas de obligado cumplimiento al interior de la organización, los “principios fundacionales” son también un referente en el que se plasma el ideal etnodesarrollista, de manera que las ideas de la cultura como un recurso se convierten en elementos concretos y tangibles, a través de su normativización en forma de *principios*. Existe un destacable esfuerzo organizativo en plasmar dichos principios bajo la forma de reglamentos y catálogos de normas y funciones, empezando por los trabajos de recopilación del *U Kux Wuj* y siguiendo por todos y cada una de las disposiciones establecidas en la organización y aplicables a los grupos de base, consejos comunales, programas, departamentos, Juntas Directivas y Asambleas, así como a cada miembro de cada una de estas instancias, de forma individual, debido al puesto de trabajo o cargo que ocupa dentro de la organización. Al margen del grado de aceptación e implantación de este esfuerzo normativo, y sobre todo, de la visión sobre el desarrollo que implica, queda patente el establecimiento de un amplio elenco de mecanismos (cuyo alcance trataremos más adelante) que potencian tanto el cumplimiento de las normas (y su incumplimiento o flexibilización) como la circulación de los valores que se les asigna.

Pero además, esta circulación de valores, que no tiene por qué ir siempre pareja a la norma a que hace referencia, muestra una fuerte carga estratégica, orientada a mostrarse tanto *hacia afuera* de la organización (demostrando las potencialidades implícitas de la *cultura propia*), como *hacia adentro*, a través de un mecanismo de difusión de los principios, ya sea en los distintos reglamentos elaborados al interior de la

⁴³³ *Plan Estratégico 1997-2007*. Asociación COINDI. 1997. Otro aspecto al que se pretende aplicar este sistema es en el control (desde la propia comunidad) de algunas prácticas concretas realizadas en el seno de la organización, como los propios créditos ofrecidos por el Banco Pop de CDRO. Al exigirse una garantía hipotecaria para cubrir el impago de dichos créditos y no disponer de ésta todos los individuos que solicitan un crédito en la comunidad, se hace necesaria la “cesión” de garantías entre distintos miembros de la comunidad, lo cual se entiende como una manifestación del “apoyo mutuo”. Las responsabilidades devengadas del crédito se comparten entre los miembros de un mismo grupo y al mismo tiempo se refuerzan los vínculos entre estos y las posibilidades de mantener el sistema crediticio. Analizaremos más detenidamente en otro momento estos aspectos, por el momento conviene resaltar que este control comunal en el pago de los créditos es uno de los basamentos del éxito de las operaciones del

organización⁴³⁴, en las diversas actividades formativas (capacitaciones, etc.) o en otras muchas acciones cotidianas. Las evidencias de ambos direccionamientos se observan, como veremos, en las propias dinámicas de la organización, cotidianas o rituales, en asambleas, reuniones y otras acciones diversas en las cuales los etiquetajes de los principios fundacionales tienen una importancia relativa con respecto a la riqueza de manifestaciones, reinterpretaciones y resignificaciones que cobran los diferentes modos de circulación de los valores que incorporan.

Pero, según apuntábamos al principio, nos hemos estado refiriendo hasta el momento a una selección intencionada de las elaboraciones discursivas que se producen dentro de ambas organizaciones. Esta selección, dentro de las muchas posibles, se ha basado en textos extraídos de sus documentos fundamentales o de comentarios escogidos de algunos líderes, en circunstancias y momentos concretos en los que se produce una cierta coherencia en el discurso y referidos en todo caso a lo que hemos llamado el “ideal etnodesarrollista”. De este modo, es fácil deducir que los principios *filosóficos* o *fundamentales* no ofrecen una medida exacta de la abundante y variada producción discursiva que se produce en ambas organizaciones, dejando abiertos muchos interrogantes, del tipo: ¿es el discurso de los *principios* el discurso dominante? ¿a quién excluye y a quién incluye? ¿de qué modo se definen y cómo evolucionan estos discursos? ¿cómo interpretar sus incoherencias y contradicciones? o ¿de qué modo influyen los “otros discursos” en este discurso y en el modelo de desarrollo resultante?.

Es preciso subrayar estos aspectos, en cuanto a que no son pocos los análisis de la organización que se limitan a centrar la producción discursiva en ellos, ya sea por reducir el análisis a elementos superficiales o de primera mano, por reticencias a mostrar una realidad compleja, conflictiva o contradictoria en su interior, o bien por querer contribuir a las intenciones de la organización de mostrarse, sobre todo ante determinadas miradas, homogénea y coherente, o bien “folklóricamente atractiva”. Se

Banco Pop en las comunidades rurales de Totonicapán.

⁴³⁴ Así se establece, por ejemplo, para el caso de los Programas de CDRO. En el art. 14 del Reglamento General de Constitución y Funcionamiento de los Subsistemas de la asociación CDRO se establece: “Son obligaciones generales de los Programas o Subsistemas los siguientes: a) Cumplir, hacer cumplir y aportar nuevos contenidos a la filosofía y principios generales de Horizontalidad, Unidad de la Comunidad, Apoyo Mutuo, Enfoques Cultural y Global y demás establecidos en los Estatutos, U Kux Wuj, Reglamento General, Planes Trienales y otros de igual naturaleza.”

olvida, por ejemplo, que en CDRO existen otros documentos que ilustran esta profusión en la elaboración de normas de comportamiento relacionadas explícitamente con lo que se entiende como “lo filosófico”, o “las relaciones humanas”. En este último caso, puede llegar a hacerse referencia explícita a reglas básicas, normalizando aspectos específicos de las relaciones personales, tales como la simpatía, la amabilidad en el trato, la cordialidad, etc.:

“No sea tajante al dirigirse a otra persona. Nada hay más agradable que una palabra amable a manera de saludo al dirigirse a una persona. (...) Sea cordial. Hable y actúe como si resultara un verdadero placer todo lo que usted hace...”
435

La importancia concedida a estos “otros principios” por algunos líderes les lleva a situarlos en el centro del discurso de los contenidos de la cultura propia, junto al idioma, por ejemplo, con carácter de marcador de etnicidad subjetiva, de manera que a menudo ven el aumento de la dimensión organizativa como un incremento en la dispersión con respecto a los principios y valores que dieron fuerza a CDRO desde un principio.

*“Aquí puede valer una persona que piensa bien, respeta bien, trabaja bien, y... aconseja bien, da ideas, es cumplidor, es respetuoso... ese respeto pues que se tiene...y que también conozca el k'iche'...”*⁴³⁶

Intentaremos en posteriores apartados ofrecer algunas respuestas a los interrogantes que aquí han sido abiertos. De momento, es preciso advertir que los discursos sobre el desarrollo en estas organizaciones adquieren una gran riqueza de matices, sobrepasando ampliamente el tono monocorde del discurso etnodesarrollista. Nuestra selección intencionada alude a la construcción de un modelo teórico de desarrollo sobre la base de dicho “ideal etnodesarrollista”, pero en CDRO y en COINDI hay más discursos que los de las élites. Junto al referido ideal impulsado por una serie de líderes, intervienen otros individuos y colectivos, de tal modo que beneficiarios, líderes comunales, técnicos

⁴³⁵ Boletín. *CDRO en marcha*. Asociación CDRO. Agosto de 1997. Edición n°. 1. Año II. p.7. Artículo firmado por Hugo Efraín Turnil Marroquín. Departamento de Organización y Capacitación.

⁴³⁶ Entrevista con Hilario García, asociación CDRO, marzo 1998.

locales o extranjeros, representantes del estado y otros muchos agentes intervienen también en esta producción discursiva. Igualmente, en esta producción de discursos sobre el desarrollo se dan cita referentes tecnicistas, asistencialistas o economicistas, que obedecen a otras lógicas no necesariamente referidas a dicho ideal. El análisis contrastivo con las prácticas de desarrollo (en sus variadas manifestaciones) proporcionará una visión más completa de los variados procesos que se producen en ambas organizaciones. De este modo, los *principios* pueden estar más o menos lejanos de las prácticas que son llevadas a cabo.

Por otro lado, y como ya apuntábamos en el primer capítulo, nuestra opción metodológica plantea el análisis de una serie de referencias, tanto discursivas como prácticas, y a partir de ellas construir explicaciones sobre algunos procesos, cobrando especial protagonismo la interacción de lógicas con respecto al desarrollo y sus implicaciones sobre la resignificación de los sistemas identitarios. Así, ya en los anteriores párrafos hemos comenzado a esbozar el modo en que la lógica que subyace a algunas de estas elaboraciones discursivas se define frente a otras lógicas referentes al desarrollo, y continuaremos en esta línea en otros apartados.

Finalmente, y como hemos visto, en los propios *principios* se incluyen algunas enunciaciones que reducen las posibilidades de una apropiación de su contenido por unos pocos individuos, lo que ya comienza a abrir la puerta, al menos en lo teórico, a un modelo de desarrollo en el que la propia población sea la protagonista. Por tanto, y en principio, el grado de apertura de estos principios, y su conexión directa con los intereses de la población hacen que se contemple la posibilidad de la redefinición y relativización de estos principios si lo que se produce es el beneficio de las comunidades. Por otra parte, es preciso no olvidar que las comunidades, propuestas como *locus* homogéneo del que parte la definición de su propio desarrollo pueden *pensar y actuar* en contra de sus propios intereses (si es que es posible hablar de una única forma de pensar y actuar), ya sea por divisiones internas relativas al modo en que se estructuran sus relaciones sociales o por influencias en la definición de esta estructura por su incardinación dentro de un sistema de relaciones sociales de dominación. El estudio de los sistemas de decisión al interior de CDRO y COINDI, que realizaremos en un próximo capítulo, irá orientado a clarificar, en cierta forma, algunos de estos puntos.

CAPÍTULO 4.- ESTRATEGIAS DE CONTROL DE LOS RECURSOS

- 4.1.- Referentes “cercanos” de gestión colectiva: primeros esbozos de la *lógica etnodesarrollista*
- 4.2.- La ponderación de los recursos propios entre los beneficiarios
- 4.3.- La gestión colectiva de los recursos financieros
- 4.4.- Recursos naturales e innovación
- 4.5.- El recurso de las relaciones institucionales
 - 4.5.1.- Discrecionalidad, diversificación y posicionamiento político
 - 4.5.2.- “Modas del desarrollo”: influencias “internas” y requerimientos “externos” en el Programa de la Mujer de CDRO
- 4.6.- Algunos límites a la estrategia de acumulación: selección y acumulación de recursos ajenos. *Conocimientos técnicos, técnicos instrumentalizados y nuevas tecnologías.*
- 4.7.- El impacto de los *informes externos* en la percepción de los recursos propios: el caso del taller de carpintería
- 4.8.- Estrategias y retos en el control de los “recursos humanos”. La formación de mujeres indígenas como líderes.
- 4.9.- Criterios de aceptación y rechazo del personal externo
- 4.10.- Consideraciones finales a este capítulo

Una de las claves del modelo de etnodesarrollo propuesto desde estas organizaciones se basa en la puesta en valor de una serie de recursos, incorporados a las distintas acciones que, bajo la forma o no de proyectos, se ejecutan continuamente. En este sentido, dicho modelo de etnodesarrollo hace referencia al *control cultural* de estos recursos, el cual se plantea de forma estratégica, e implica acciones y posicionamientos diversos, que varían, entre otros aspectos, según el tipo de recurso de que se trate (materiales, técnicos, humanos, organizativos) y, en parte, del nivel de conciencia que existe sobre su control.

La dimensión recursiva o, si se prefiere, utilitarista de la etnicidad es una más de sus dimensiones. El estudio de la incorporación de la etnicidad a los procesos de desarrollo implica la inclusión de otros aspectos en términos adscriptivos, contrastivos e interaccionales, así como su incardinación dentro de los sistemas estructurales de identidades colectivas. En este capítulo nos ocupamos de tal dimensión recursiva de la etnicidad, que debe ser entendida en su estrecha relación con el resto de dimensiones, resaltando su carácter estructurante dentro de un sistema de identidades colectivas, históricamente determinado, como uno de los primeros pasos para el análisis de las potencialidades y límites de la puesta en práctica las conquistas del modelo de etnodesarrollo propuesto por estas organizaciones. En otras palabras: el estudio de las invenciones, apropiaciones, y estandarizaciones y otros usos estratégicos de la etnicidad presentes en dicho modelo (y resumidos bajo una concepción ampliada de *control cultural*) no se realizan en el vacío, sino que parten de una estructura social.

Dejando para posteriores capítulos el estudio del protagonismo en este *control cultural* ejercido por diferentes individuos y colectivos implicados en estas organizaciones (instancias comunitarias, personal, líderes, etc.), así como los mecanismos de circulación de valores y la coexistencia y confrontación de lógicas diversas en los proyectos de desarrollo, aspectos que hemos considerado de relevancia para analizar los diversos usos y alcances de la etnicidad en el modelo de etnodesarrollo, nos ocupamos en este capítulo del análisis del alcance de las estrategias de control de los recursos

llevadas a cabo en dichas organizaciones, a través del estudio comparativo entre discursos y prácticas.

4.1.- Referentes “cercaños” de gestión colectiva: primeros esbozos de la *lógica etnodesarrollista*

En el territorio donde se ubican las comunidades atendidas por CDRO y COINDI existen abundantes ejemplos de sistemas de gestión de los recursos que suelen calificarse de *colectivos* o *comunales*, en cuanto a que en su administración, gestión y control participan composiciones variadas de representantes de las distintas comunidades de la zona. Recursos como los *baños de Chwimekená*⁴³⁷ o los bosques y *tierras comunales*⁴³⁸ de Totonicapán son algunos ejemplos, a los que pueden añadir otros casos parecidos en el departamento de Sololá.

Estos sistemas colectivos de gestión y control de los recursos suelen ser utilizados como referentes, tanto para visualizar sus potencialidades intrínsecas como para resaltar sus diferencias y contradicciones con otros sistemas de gestión y control considerados menos “comunitarios” o más “individualistas”. La simplificación de las características y

⁴³⁷ Se trata de unos baños públicos construidos sobre unas fuentes termales situadas en las cercanías de Totonicapán, del que hacen uso habitual los habitantes de la zona, especialmente los sábados, que es día de mercado en el municipio. La gestión de estas instalaciones (con capacidad para más de 200 personas), se realiza mediante la unión de distintos comités que representan a las comunidades beneficiadas (Nimasac, Xolsacmaljá, Xesacmaljá, etc.) así como a la propia ciudad de Totonicapán. Esta unión fue formalizada en la llamada *Asociación de Parcialidades Indígenas del Baño de Aguas Calientes*, que gestiona su uso y conservación, siendo el coste de la entrada (1 quetzal por persona, 25 pesetas) bastante accesible a cualquier habitante de dichas comunidades.

⁴³⁸ La llamada *Asociación para la Defensa de los Bosques, del Agua y Bienes Comunales (Ulew Che' Ja')* de Totonicapán, fue creada en 1992 tras la unión de un conjunto de comités de agua potable (13 en total, pasando a integrarse actualmente por más de 60), siendo legalizada en marzo de 1997 como asociación civil no lucrativa. Esta instancia se encarga de gestionar de forma conjunta los “recursos naturales” de los bosques de Totonicapán, principalmente los recursos hídricos y forestales, ambos en estrecha relación ecológica. Pese a sus problemas de representatividad entre la población local, su legitimidad como organización reguladora de estos recursos, como refieren Tiu y García (1998), es superior a la de otras instancias que operan en la zona, como la llamada *Coordinadora de los Bosques de Totonicapán*, que integra a un conjunto de instituciones públicas (estado, agencias de cooperación) y privadas (ONGs, organizaciones religiosas, etc.), aunque de menor aceptación entre las comunidades. Por su parte, el papel de otras instancias comunitarias e intercomunitarias, como la *Asociación de las Cinco Parcialidades* o la *Asociación de Principales* (formada por los alcaldes auxiliares de los 48 cantones de Totonicapán) también ha significado una destacable labor en cuanto a la protección ecológica de las tierras comunales en el departamento de Totonicapán. Para un desarrollo de estos aspectos puede verse: Elías Gramajo (1997).

peculiaridades de estos sistemas (a menudo analizados de forma descontextualizada, o destacando de ellos unos aspectos sobre otros) suele trasladarse al terreno de las identificaciones étnicas⁴³⁹, o al de la lucha por el control de los recursos ambientales, en la que participan una gran variedad de agentes con intereses diferenciados. La conservación de unos recursos que son el principal medio de subsistencia para muchos pobladores de la zona, los intentos de control y regulación política y económica por parte de las municipalidades o del propio estado y los esfuerzos conservacionistas de algunas organizaciones de desarrollo extranjeras son algunos de estos intereses que pueden, como de hecho lo hacen, mostrarse de forma interrelacionada.

El uso como referente idealizado de estas formas de gestión es una práctica extendida en organizaciones que, como CDRO y COINDI, se encuentran inmersas en una confrontación de intereses respecto al control de una serie de recursos. En cualquier caso, la participación en la lucha por el control de estos recursos (con instancias administrativas, posibles propietarios privados, etc.) puede entenderse como indirecta, ya que no existe relación estrecha con las instancias comunales mencionadas, ni ocupan los móviles ambientalistas, como veremos, un lugar destacado en sus reivindicaciones. De este modo, se subrayan las coincidencias en los modos de gestión aplicados en el uso de los recursos ambientales. Así, por ejemplo, en los discursos suele establecerse una relación de continuidad en el modelo de gestión, entre la explotación de los bosques comunales del área de Totonicapán y el uso de los recursos financieros manejados por el *Banco Pop* de CDRO:

*“En lugar de tener una masa de árboles de un bosque comunal, tenemos una masa de dinero que se cuida. La ventaja que tenemos es que los que utilizan los créditos son las mismas gentes que cuidan los bosques comunales, viven en las comunidades, y los conocemos”*⁴⁴⁰

⁴³⁹ Prueba de ello la encontramos por ejemplo, en el análisis que S.E. Gramajo realiza de la autogestión comunitaria de recursos naturales, para el caso de los bosques de Totonicapán. Este autor coloca como la primera de las razones que han permitido conservar los recursos naturales de la zona “la cosmovisión maya”, ya que ésta se encuentra “*presente en el pensamiento y en la forma de vida de los habitantes, hace que los recursos naturales y la sociedad sean percibidos como elementos complementarios de la madre naturaleza*” (1997:99).

⁴⁴⁰ Virgilio Alvarado, asociación CDRO. Entrevista publicada en el diario *Siglo XXI*, Guatemala, 8/08/95.

La simplificación a que se somete tanto el sistema financiero del *Banco Pop* como la gestión del recurso comparado con él (el bosque comunal) tiene por objeto centrar la atención en el sujeto protagonista: los pobladores de la comunidad (“las gentes que cuidan los bosques comunales”). De hecho existen en ambas organizaciones una gran cantidad de prácticas (como el manejo del dinero, expresado en los referidos créditos) que suelen ser comparadas con referentes un tanto idealizados para justificar la complejidad de su uso, resaltándose así su “pureza”, para lo cual se destacan una serie de aspectos como por ejemplo su cercanía al ámbito de lo “natural”. El objetivo es demostrar la legitimidad en su uso, apropiación y control, tratándose de una serie de recursos (como los financieros) habitualmente alejados de dichos pobladores. Por ello, si el “cuidado” y “conservación” de los bosques comunales por parte de las asociaciones comunales e intercomunales reseñadas puede presentarse como un ejemplo de gestión adecuada (al margen de los problemas, fallas y discontinuidades que presente tal gestión), el manejo de aquellos *otros recursos*, no tienen por qué ser algo extraño, o *ajeno*.

Como ya hemos podido comprobar en el capítulo anterior, en el proceso de construcción organizativa de CDRO y COINDI intervinieron una amplia variedad de agentes y de circunstancias. Nacidas de un entramado organizativo a escala comunal e intercomunal, el apoyo en líderes y mediadores urbanos, primero, y la entrada de un personal técnico formado a partir de líderes de las comunidades de la zona, después, han dado como resultado la construcción de un aparato mediador que consiguió facilitar el acceso a una mínima parte de unos recursos cuyos resortes de control, como venimos diciendo, quedan tan alejados. Por ello, el técnico-mediador (que es el protagonista del testimonio que establecía aquella asociación referencial un tanto simplificada), si quiere mantener su legitimidad ante el observador externo (y hacia él se orientan sus palabras), necesita evidenciar el nexo que le mantiene conectado, no ya sólo con los recursos financieros, sino con la población que ha sido secularmente apartada de ellos (“viven en las comunidades, y los conocemos”). Para intentar acercar a esta población tales recursos (en principio tan lejanos e inaccesibles que son concebidos como *ajenos*), los esfuerzos

se orientan hacia distintos frentes, en los que participan un conjunto de agentes cuyos móviles e intereses no tienen por qué coincidir con el sentido de este acercamiento. Precisamente a lo largo de este capítulo analizaremos algunos resultados de este proceso, que implica conflictos, negociaciones, avances y retrocesos, y que afectan al control de recursos no sólo financieros, sino también materiales, organizativos, humanos, etc.

Pero, entre las lógicas puestas en evidencia en este proceso de *acercamiento* a recursos alejados se manifiesta la poderosa acción de aquellas que hemos calificado como *etnicistas* o *etnodesarrollistas*,⁴⁴¹ por estar encaminadas a la consecución de objetivos etnopolíticos resumidos en algunas categorías adscriptivas básicas, de las que destacaremos aquellas que refieren a la “comunidad maya”. Una de las preocupaciones inmediatas de aquellos que asumen y propagan esta lógica (de entre los que destacan, aunque no exclusivamente, los *líderes urbanos* mayas, más conectados directa o indirectamente con el “movimiento maya”) apunta a la necesidad de una búsqueda de *puentes* entre lo que se consideran referentes “ideales” y las actividades reales y cotidianas que componen los proyectos de desarrollo llevados a cabo en ambas organizaciones. Se considera que el proceso ha llegado a feliz término cuando el establecimiento de estos *puentes* (que implica también tender líneas de contacto entre lo que se considera “cultura propia” y “cultura ajena”) es realizado no ya sólo por los promotores del proceso, sino por los propios socios o *beneficiarios* de la organización de desarrollo o, mientras esto no es posible, al menos por los técnicos y capacitadores.

En ambas organizaciones encontramos abundantes ejemplos que ilustran estos aspectos. Las acciones orientadas a la búsqueda de proyectos que integren los elementos de la “cultura propia” y la “cultura ajena” exigen un esfuerzo continuo, una exploración constante de las fronteras entre ambas dimensiones, calibrando dónde está “lo propio” y “lo ajeno”, ya que sus definiciones cambian constantemente. Se dirigen estas acciones, por tanto, a distintos frentes dentro de un amplio espectro (sistemas de trabajo,

⁴⁴¹ Creemos que esta última acepción, que usaremos de aquí en adelante, se ajusta más claramente a un móvil identificatorio etnicista que busca su concreción fundamental en los proyectos de desarrollo.

expresiones, modos de relaciones sociales, elementos normativos...) y tienen su reflejo en proyectos de desarrollo concretos que pueden llegar a buen puerto o quedarse en simples intentos. Las experiencias surgidas en el seno del Programa de Salud o en el Departamento Financiero de CDRO, ilustran algunas de las dificultades de este proceso de “rescate” de *lo propio* en el que la invención se convierte en una tarea que, si no es rápidamente apropiada por los sujetos protagonistas, motivan la participación de dicho promotor de la organización, que muestra su incomodidad al saberse participante de un proceso en el que conoce el camino a seguir, pero en el que no prefiere no presentarse como único guía y protagonista. En ejemplos como los presentados en los siguientes testimonios sobrevuela la labor del asesor general de CDRO (uno de estos promotores), que él mismo entiende no siempre correspondida ni continuada:

*“Es algo que intentamos hacer con el idioma, pero no se pudo. Por ejemplo, con las plantas medicinales. Los compañeros de salud empezaron a generar, a inventar sus medicamentos, sus compuestos de plantas y yo les había dicho: ‘pónganle un nombre kiché’ y me decían que no había, no había nombre en kiché, Entonces yo les decía: ‘entonces invéntenlo, inventen la palabra, pero en kiché’. Hicieron el intento pero no. Hasta ahora no ha habido mucho éxito. Yo creo que eso... lo podríamos hacer, pero hace falta que la gente sienta ese deseo de hacerlo. Y que lo encuentren fácil también, que encuentren por ejemplo la palabra apropiada para llamarle a un elixir que ellos crearon, que ellos idearon. Pero le llaman elixir. Al querer ponerle un nombre en kiché piensan en los nombres ya existentes, y no piensan en uno que ellos pudieran haber inventado”*⁴⁴²

*“Lo que nos pasa aquí con la auditoría y los sistemas de contabilidad. Ese es un problema muy serio, porque desde el principio, desde las primeras operaciones contables de CDRO, tratamos de sugerirle a los contadores que hicieran el esfuerzo de diseñar un sistema contable que... que no fuera el sistema tradicional, ese de la partida doble y de... que trataran de considerar eso como relativo, como un esquema más, y que pudieran pensar en otro”*⁴⁴³

Una vez definido el sujeto social que va a ser protagonista de este control cultural, la comunidad, (que es *la comunidad maya k’iche’*, en CDRO y *la comunidad maya* en COINDI, sobre la que se aplican algunas generalizaciones en ambos casos), queda la

⁴⁴² Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO. Marzo de 1998.

⁴⁴³ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO. Diciembre de 1998.

difícil tarea de iniciar esa apropiación. Y surgen los primeros problemas, que subrayan la distancia entre los líderes de la organización y el resto, ya que los primeros perciben que no existe suficiente sentido de “apropiación” de los recursos culturales o no vislumbran la conciencia de tales recursos. Es decir, éstos no siempre reconocen la utilidad de tal apropiación, o no comprenden ni comparten el procedimiento a seguir, ya que implica una gran dificultad, es decir, se hace necesario no sólo conocer y reconocer la existencia de los *recursos* de la cultura propia, sino saber adaptarlos, por ejemplo, a procesos de aprendizaje, sistemas contables o medicinas naturales. Por tanto, los líderes de la organización encuentran grandes obstáculos al hacer extensible este proceso de adaptación dinámica de la cultura, sobre todo cuando se comprueba que donde no se asume esta continua apropiación y redefinición de contenidos es “dentro” del propio grupo: son los “compañeros” los que no encuentran nombre k’iche’ para ponerle a las medicinas. Estos, en primera instancia, no ven ni fácil ni deseable hacerse responsables de esta “reinvención”. Como tendremos ocasión de comprobar, estos hechos subrayan no sólo la lejanía entre algunos líderes (como el propio asesor general de CDRO) y el resto de integrantes de su organización, sino la existencia de otras distancias establecidas entre dichos líderes y el personal técnico de la organización, o entre los beneficiarios y dicho personal, sin que necesariamente la lógica etnodesarrollista (como cualquier otra lógica) sea patrimonio exclusivo de ninguno de estos grupos.

Pero el hecho de que no se tenga *conciencia de la apropiación* de los recursos no implica que tal apropiación no se esté produciendo. Existe una cierta tendencia en las prácticas de desarrollo orientadas desde los planteamientos etnodesarrollistas a entender de forma acelerada los procesos de identificación con respecto a los recursos propios, sobredimensionando el establecimiento de categorías o la explotación de algunos símbolos o referentes. En la base de dicha tendencia se encuentra la creencia de que aquellas reinvencciones (un sistema contable o una nueva composición medicinal, pero a

los que podríamos añadir muchos otros ejemplos⁴⁴⁴) pueden ser más fácilmente apropiables e identificables bajo denominación k'iche', de manera que los beneficiarios los “hagan suyos” más rápidamente. Pero además, una buena parte del sentido que guía esta *estandarización* (en la línea de hacer de los símbolos *estandarte*) se orienta a la mirada externa, de modo que se visualice más fácilmente cierto control cultural de aquellos recursos habitualmente alejados del control, como son los sistemas contables o las medicinas. En este sentido, la pérdida de control respecto a un recurso considerado ajeno, como es el sistema contable se equipara aquí al recurso de las “medicinas naturales”. La falta del conocimiento sobre éstas (su elaboración, aplicación, etc.) se sitúa en la base de su alejamiento, a pesar de tratarse de un recurso propio.

Hemos seleccionado de forma intencionada varios ejemplos del “fracaso” en el establecimiento de algunos de estos *puentes*. Igualmente podríamos haber destacado otros muchos “éxitos”, a través de ejemplos que abundan dentro las prácticas de desarrollo de CDRO y de COINDI. Estos mostrarían, al igual que los “fracasos” el carácter relativo con respecto a situaciones y contextos múltiples: los sistemas de control comunal del ahorro y del crédito, “amoldados” a las estructuras organizativas a escala comunal pero dependientes de la especial configuración de éstas en cada comunidad, la implantación de los técnicos locales de salud en las comunidades, siguiendo (en algunos aspectos y circunstancias) el esquema de comadronas y curanderos, o la implantación de procesos de difusión del idioma *k'iche'* (dentro de programas de educación bilingüe). Resulta imposible, por tanto, entender estos procesos en términos de *éxitos* o *fracasos*, no sólo porque se trate de prácticas en las que confluyen intereses distintos y lógicas diferenciadas y a menudo contrapuestas, sino porque el rasero del éxito se mide desde la lógica etnodesarrollista, en un proceso de apropiación culminado en lo que se entiende como el control *total* de los recursos,

⁴⁴⁴ Durante 1998 se procuró desde CDRO poner un nombre en lengua k'iche' al Centro de Capacitación Regional, cuyas obras llegaban a término ese mismo año. Para ello se estableció desde meses antes un concurso de posibles ideas, difundido en asambleas y reuniones (un concurso que tenía además un premio en metálico, de cuantía simbólica, como recompensa para la propuesta ganadora) pero, para “sorpresa” de los propulsores no se recibió ninguna idea ni de los beneficiarios ni del propio personal de la organización. Entre los miembros de ambos grupos que entrevistamos solía argumentarse que proponer tal nombre implicaba que éste sobreviviese a su propia presencia en la organización, lo que suponía demasiada responsabilidad.

incluidas sus significaciones y denominaciones. Además, ya sea uno u otro el resultado, no se trata de presentar estos procesos de rescate y reinención exclusivamente como prácticas canalizadas por la acción de unos líderes aventajados con mayor o menor éxito, ya que estas prácticas no se desarrollan al margen de la acción de una amplia gama de protagonistas, ni fuera del contexto social y cultural en el que se desenvuelven.

De este modo, pueden establecerse correspondencias y analogías entre los ejemplos antes seleccionados (sobre los sistemas de gestión de los bosques, los baños y las tierras) y la dinamización organizativa (que afecta también a estas organizaciones de desarrollo), que son mucho más que meras coincidencias o reinenciones de un líder bien conectado con los recursos y con mayores dotes para el rápido establecimiento de categorías de adscripción étnica dentro de los proyectos de desarrollo. Además, la existencia de tales proyectos no debe entenderse como una imitación automática de dichos referentes, ya que es preciso situar a éstos, además de como referentes, como parte del contexto histórico, social, económico y cultural en el que dichos proyectos se desenvuelven.

En otras palabras, los proyectos y actividades puestos en marcha en las comunidades por estas organizaciones de desarrollo no existen al margen de las experiencias de *gestión comunal* (para el caso de los pobladores de las comunidades maya-k'iche's), y es por ello que también pueden señalarse algunas raíces históricas de las prácticas de *control cultural* realizadas en el seno de ambas organizaciones, a la par de una serie de procesos asociados a dichas prácticas. Recordamos lo ya desarrollado en el capítulo 1, y más concretamente, cuando destacábamos el carácter *no absoluto, ni abstracto* del control cultural, en el sentido de que las decisiones que afectan a este control “*no se toman en el vacío, ni en un contexto neutro, sino en el seno de un sistema cultural que incluye valores, conocimientos, habilidades y capacidades preexistentes*” (Bonfil Batalla, 1991:49).

Se trata por tanto de recordar el sentido histórico de las prácticas de control cultural que desde estas organizaciones de desarrollo se vienen realizando y potenciando en los

últimos años. Un sentido histórico que es social y culturalmente determinado y que es además conocido y reconocido (y en base a ello inventado y reinventado) desde los propios líderes de la organización. De la misma manera, son también conocidas y reconocidas algunas potencialidades que, para el contexto en el que se aplican, tiene o implica su uso, con lo cual se subrayan además las conexiones que se establecen con dicho uso. En este caso el “recuerdo” de estas prácticas conlleva reconocer en ellas la puesta en valor de los elementos de la cultura no sólo materiales (bosques, baños, tierras...), sino también sociales y culturales: el modelo de organización de los grupos de interés que acceden a estos elementos, el sistema de percepciones con respecto a dicho acceso, o los mecanismos de reparto o de demarcación temporal de los recursos así explotados.

Se establecen, por tanto, unos mecanismos de control de la producción y reproducción del recurso, a escala simbólica y material. El objetivo es lograr una cierta identificación con algunos de los componentes de dicho recurso, destacando de él, por encima de otros, una serie de rasgos y características que se consideran más “ceranos”. Esto implica un mecanismo de producción del conocimiento, de las normas y de los valores que después serán puestos en circulación, con diferentes respuestas y reacciones frente a ellos, y de los que se desprenden una serie de objetivaciones.

Como venimos diciendo, podemos señalar la existencia de unas primeras analogías que conviene resaltar entre dichas prácticas de desarrollo y las referidas experiencias de *gestión comunal* del entorno, comenzando por la coincidencia de una serie de procesos que explican la forma que van adquiriendo estos sistemas hasta el momento. De un lado, el ya referido proceso de agrupación intercomunal, del que a partir de 1990 surgen como tales organizaciones CDRO y COINDI, lo que implica una “puesta en valor” de los recursos organizativos. Este es un hecho patente, por ejemplo, en el caso de la gestión comunal de los bosques de Tonicapán, en el cual operan unas instancias intercomunales: las *coordinadoras comunales* de gestión de los bosques y tierras de dicho entorno. Por otro lado, el surgimiento de estas instancias, como documentan

algunos autores⁴⁴⁵, es coincidente con la ralentización del conflicto armado y la llegada de recursos de la cooperación internacional, factores que propician, como en el caso de las comunidades de CDRO y COINDI, la formación de este tipo de uniones entre comunidades. Igualmente, aunque la diferencia entre las formas organizativas da lugar a procesos de signo distinto y cambiante, es de resaltar que al objetivo de control y gestión de los recursos comunes se sumen aspectos. En este caso, la reorganización del tejido organizativo comunal (que supone que en esta “puesta en valor” de los recursos organizativos “propios” participen agentes extracomunitarios) o el fortalecimiento de las conexiones con otras instancias de poder locales o supralocales (alcaldías indígenas o ladinas, ONGs locales o extranjeras, instancias estatales, etc.)⁴⁴⁶ y que podían entenderse como un claro ejemplo de apropiación de los *recursos ajenos* sometida a continua negociación en algunos casos.

De este modo, siguiendo el modelo etnodesarrollista, en la aplicación de los sistemas de gestión de los recursos se resaltan una serie de características que suelen ir referidas al entorno social de *la comunidad*. Tales características, seleccionadas de forma intencional en los discursos, giran en torno al sistema de acceso al *recurso comunal*, así como sobre su definición en términos de composición y delimitación temporal, y podemos agruparlas en tres grandes apartados⁴⁴⁷:

- 1.- La *accesibilidad* a los miembros de las comunidades, siguiendo sistemas de reparto determinados en el seno de las instancias de representación comunal o supracomunal (como es el caso de la referida *Asociación de Parcialidades*, o de

⁴⁴⁵ Véase: Tiu y García (1998)

⁴⁴⁶ Tal es el caso de la *Alcaldía Indígena de Sololá*, estrechamente vinculada a otras organizaciones locales (como la *Asociación de Mujeres de San Jorge La Laguna*, de relación directa a su vez con COINDI) y supralocales (entre las que se cuentan instancias de reconocimiento más allá de las fronteras de Guatemala: como el CUC o CONAVIGUA), a través de su inclusión en la llamada *Coordinadora de Organizaciones Mayas de Sololá* (COMS). Como ejemplo del contacto de esta alcaldía con organizaciones internacionales, puede señalarse, por ejemplo, la reconstrucción de su propia sede en 1997 (derruida tras el terremoto que asoló Guatemala el año anterior) con el apoyo de la embajada canadiense.

⁴⁴⁷ Lógicamente, éstas son sólo algunas de las implicaciones de los sistemas de propiedad y gestión comunal en este entorno, resaltadas de forma intencional, ya que en estos términos, es habitual que desde ambas organizaciones se subrayen estos y otros aspectos de la propiedad comunal que la sitúan por encima de la individual, obviando sus inconvenientes, ya sean estos potenciales o reales. Es decir, en los discursos recogidos en ambas organizaciones, las anteriores características resultan claramente “positivizadas”, destacándose su eficiencia para su aplicación en nuevos entornos.

los consejos comunales de CDRO o COINDI). Accesibilidad basada en la posibilidad de uso de unos recursos de dimensiones considerables, o de difícil apropiación individual por su alto coste o elevada dimensión: un bosque, unas fuentes termales, una cartera de créditos, unos edificios etc. Este uso, al ser colectivo, implica el establecimiento de normas internas que regulen el acceso y que consigan diluir la posibilidad de apropiaciones individuales.

2- La *indivisibilidad* del bien o recurso colectivo. Se trata de una característica que singulariza a la propiedad colectiva, y que suele ser resaltada porque favorece la permanencia del bien o recurso con sus cualidades íntegras sin posibilidad de divisiones. Al no permitirse su fragmentación se posibilita la propiedad de este bien o recurso para el grupo, garantizándose en cierta medida el acceso a una colectividad y dificultándose así su tránsito a propiedad individual, por lo que el *valor de uso* del bien o recurso llega a eclipsar su *valor de cambio*. Algunos testimonios hacen referencia expresa a este punto, y hablan de una especie de propiedad individual no exclusiva, ni limitante:

“Es algo que tiene independencia del individuo. El individuo puede retirarse y volver a regresar y encontrar siempre la propiedad comunal y utilizarla, es ser dueño, dejar de ser dueño y regresar a ser dueño otra vez. Esa es una característica especial de la propiedad comunal. Sólo que ahora lo ensayamos con el dinero, no sólo con el bosque, o con los baños” ⁴⁴⁸

3- La *permanencia temporal* del bien colectivo por encima de la vida de las personas que ejercen la propiedad colectiva en un momento concreto. Esta característica conecta con la anterior indivisibilidad: al existir el recurso por encima de sus poseedores (a escala temporal) se disminuye la posibilidad de un cambio en el modo de gestión provocado por una sustitución o desaparición de dichos poseedores del recurso. Se subraya así la superioridad del bien común sobre el individual, ya que el primero no aparece limitado por las acotaciones temporales que afectan al segundo.

⁴⁴⁸ Entrevista con Benjamín Son, op.cit. Marzo de 1998

Es preciso destacar que en el esquema de propiedad y gestión comunal se plantea el bienestar del grupo, no tanto por encima del individuo como de forma paralela a este. Se presenta una superioridad simbólica de lo comunal, centrada en la suma de intereses que garantiza. La propiedad individual queda en este sentido subsumida en la propiedad comunal, pero lo destacable es que no se niega la primera, sino que se minusvalora por su variabilidad y falta de solidez.

En cualquier caso, la persistencia de estas formas de propiedad comunal (estrechamente imbricadas con sistemas de gestión colectiva que pueden alcanzar niveles bastante complejos) tiene sentido en un entorno de escasa disponibilidad de algunos recursos. Sin que se produzca de forma automática como “reacción” a un entorno constrictivo (ya que este se verá afectado por otras muchas circunstancias y factores) intervienen otras lógicas de uso y gestión de los recursos. En particular, la estrategia de diversificación de bases productivas (a escala de unidad familiar, sobre todo) se complementa con el apoyo en el uso de recursos grupales, según veremos en los próximos apartados.

En consecuencia, la estrategia de control cultural que se pretende desde organizaciones como CDRO y COINDI supone un proceso de producción y reproducción de los recursos considerados “propios”. Esta estrategia implica, en primer lugar, usar un referente que resulta idealizado, pero en el que se evidencia a la vez su cercanía con pautas culturales propias, pues no en vano se establece una relación de correspondencia entre el grupo social encargado de “cuidar” los baños y el de “gestionar” los créditos. En segundo lugar, y dada la dinamicidad en que se desenvuelve este “rescate”, la traslación del *antiguo* al *nuevo* sistema se somete a la prueba definitiva del ensayo-error, para verificar si realmente la apropiación es más un invento que el reflejo de una inquietud socialmente determinada, en otras palabras, “si encaja en la *lógica* de la comunidad”:

“Entonces una buena parte viene de ahí, y lo que tratamos es de como de... reactivar estos elementos que... digamos como que se han ido olvidando y

*vemos que son útiles, los adaptamos y si encajan dentro de la lógica actual de la comunidad y tienen éxito, funcionan”*⁴⁴⁹

4.2.- La ponderación de los recursos propios entre los beneficiarios

El camino recorrido hasta lograr una apropiación efectiva por parte de los protagonistas últimos (los beneficiarios de las comunidades) pasa inevitablemente por asentar dentro de ambas organizaciones los sistemas de participación de éstos. De tal manera que, a la hora de recopilar los recursos con los que cuenta la organización, se sitúa a dicha participación como uno de los *recursos fundamentales*. Cuando en COINDI, en su esfuerzo de planificación de 1998 se hace inventario de los recursos con los que cuenta, se destacan entre los aportes propios para el desarrollo, al margen de los bienes y recursos organizacionales como la infraestructura de la asociación y su capacidad instalada, lo siguiente:

*“El aporte consiste en toda la disponibilidad para participar en los distintos programas y proyectos que tienen las mujeres y los hombres de las diferentes organizaciones de las comunidades de cobertura de la Asociación COINDI. La participación es fundamental (...). El tiempo que cada un@ de l@s beneficiari@s invertirán en cada actividad, la disponibilidad de utilizar sus recursos para la realización de las diferentes actividades, como sus casas de habitación, sus tierras, quienes las tienen y especialmente la voluntad y las ideas que se van compartiendo durante todo el proceso...”*⁴⁵⁰

Aunque más que un recurso en sí, la participación comunal se considera un prerrequisito para la apropiación de los recursos, a partir de discursos como el anterior se deduciría que los esfuerzos deberían encaminarse a fortalecer la organización desde sus bases comunitarias, estimulando la participación de los beneficiarios, comenzándose a adivinar en este proceso una cierta distancia entre los poseedores de una *conciencia de recurso* y los poseedores de tales recursos. Una distancia que se subraya aún más si

⁴⁴⁹ Ibidem

⁴⁵⁰ Asociación COINDI. Plan Trienal 1997-2000. p. 39.

consideramos que se trata de apelar a los recursos de aquellos que se encuentran involucrados en proyectos de desarrollo precisamente por evidenciar sus carencias.

Es habitual que, bajo el presupuesto por el cual se concibe a la organización como “comunitaria”, los líderes de ésta asignen como “recurso propio” de tal organización la participación de los beneficiarios. Con este gesto se pretende un alejamiento del modelo *asistencialista*, que se concibe generador de la pasividad del beneficiario, y usar así la participación de éste (sumada a unos recursos organizativos contabilizados por los técnicos de la organización) para mostrarse más atractiva al apoyo de las agencias donantes. Parece lógico, además, que se haga énfasis en esta imagen cuando desde algunas de dichas agencias, se ponían en duda estos sistemas de “participación comunitaria” de la organización, aunque de forma un tanto artificiosa, según vimos.

La interpretación más recurrente que se da en CDRO y COINDI a la participación de las comunidades suele centrarse en aquella que está directamente asociada a las estructuras organizativas construidas en éstas por ambas organizaciones. Es decir, se destaca la participación de los beneficiarios en tanto que tales *beneficiarios* de una u otra organización, al margen del talante activo y participador de los pobladores de las comunidades en otras instancias u organizaciones directa o indirectamente vinculadas a *su* desarrollo.

Pero existen muchas otras vías a través de las cuales “la comunidad” participa de forma activa. Así, algunos ejemplos implican una interacción entre distintos miembros de la comunidad dirigida a solventar, por ejemplo, las dificultades u obstáculos que se presentan sobre la marcha, por las ausencias de la organización en sus propios proyectos. Una plaga que ataca la cosecha de patatas (dentro del proyecto de siembra de hortalizas), la avería o rotura de un telar (en el proyecto de artesanías), o la enfermedad de una cabeza de ganado (en los proyectos de cría de ganado) son algunos ejemplos recurrentes en ambas organizaciones en los se pide la ayuda de otra persona de la comunidad que dispone de los medios o conocimientos suficientes para contribuir a solventar el problema cuando el técnico de la organización no está presente.

En cualquier caso, el tipo de participación requerida desde ambas organizaciones no se limita a una participación más o menos estable en los proyectos por parte de los miembros de la comunidad, como una más de las manifestaciones de la potencialidad de los recursos organizativos comunales o como una concreción del principio de “apoyo mutuo”. Como venimos diciendo, existe un paso más, que conecta directamente con intenciones de identificación etnopolítica, y que se sitúa en un esfuerzo dirigido no sólo al uso de los recursos propios, sino a la *conciencia del uso* de estos recursos. Para ello es primordial el conocimiento por parte de la organización de las percepciones y valoraciones que los propios beneficiarios presentan con respecto a los recursos existentes en sus comunidades.

Así, en primer lugar, el *problema* de la minusvaloración a escala comunal de los recursos propios por dichos beneficiarios (y entre ellas la interiorización de su “falta de capacidad”) centra buena parte de las preocupaciones de los técnicos de las organizaciones de desarrollo, al tiempo que justifica sus actuaciones correctoras en este campo. Hemos comprobado estos aspectos, por ejemplo, en aquellos momentos en los que los técnicos de la organización se acercan a las comunidades para hacer un análisis de las necesidades y problemas que justifican la puesta en marcha de algunos proyectos de desarrollo. Este acercamiento, que en algunos casos implica una primera toma de contacto con las comunidades, suele ubicarse dentro de la fase de *diagnóstico* de los proyectos y se concreta en la realización de actividades como el llamado *diagnóstico participativo*. Bajo esta modalidad, una serie de miembros de las comunidades (beneficiarios y no beneficiarios), representantes de distintos colectivos y grupos de interés de la comunidad expresan sus percepciones y valoraciones sobre una serie de problemas que afectan a la comunidad, propuestos por un capacitador de la organización

y organizados en torno al esquema causa-solución, que resumimos en los siguientes cuadros ilustrativos:⁴⁵¹

Cuadro 4.1.- Cuadro de resultados del diagnóstico comunal de Parracaná. Tema: “Toma de decisiones”

Problema	Causas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - Los hombres se sienten superiores a la mujer - Manipulación del hombre hacia la mujer - La mujer no participa en las reuniones - Hay profesionales pero no opinan - Las mujeres de la comunidad no participan en las reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de educación - Falta de estudio - La mujer no participa en la reunión por falta de estudio - Nunca es tomada en cuenta la opinión de la mujer - La mujer es muy débil en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones intensivas, en parejas. - Capacitaciones intensivas a líderes comunales - Capacitaciones directamente con mujeres de autoestima.

Fuente: *Diagnósticos comunidades del Area K'iche' Altiplano*. Comunidad de Parracaná. Asociación COINDI, 1997

El anterior esquema, cuyas implicaciones detallaremos a continuación, se reproducía, con ligeras variaciones, para el caso de otros problemas (como los ambientales, o la “calidad de vida”), ya que se añadían resultados en una columna adicional, relativa a las “fortalezas”. El esquema resultante, recogido en este caso en la comunidad de Sipalá⁴⁵² y elaborado en torno a la problemática sobre lo que se definió como tal “calidad de vida”, sería el siguiente:

⁴⁵¹ Nos servimos de los datos obtenidos de uno de estos *diagnósticos participativos* realizados por la organización COINDI a finales de 1997 en varias comunidades del Area K'iche' Altiplano, y en algunos de los cuales tuvimos ocasión de asistir. El contenido de estos diagnósticos (también llamados *autodiagnósticos*) estaba centrado en la detección de problemas asociados a una serie de *necesidades*, agrupadas por los técnicos en seis áreas temáticas: Toma de decisiones, Recursos Naturales, Sistema de producción, Calidad de vida, Prácticas Culturales y Participación de la Mujer, clasificados en cuadros que recogían la secuencia “problema-causa-solución”. Participaban en estas actividades grupos de entre 20 y 40 personas, con una composición por sexo variable según la comunidad, coordinadas por dos capacitadores de la asociación y divididas en subgrupos de trabajo para cada una de las áreas temáticas. El idioma empleado en las discusiones fue el k'iche', pero los resúmenes de cada grupo de trabajo, que se anotaban por escrito y posteriormente se ponían en común entre todos los grupos, se realizaban en castellano, y hemos reflejado su transcripción literalmente. A pesar de algunas confusiones en la asignación de las respuestas en los distintos apartados de los cuadros (que implicaba incorporar como *causa* de un problema lo que es un *problema* en sí y viceversa), pueden valorarse como bastante aceptables los niveles de comprensión y participación en esta actividad por parte de los asistentes.

⁴⁵² La asistencia a esta actividad se cifró en 22 personas (15 hombres y 7 mujeres) integrados en tres comités: promejoramiento, energía eléctrica y otros proyectos con COINDI. Los participantes se repartieron en seis grupos de trabajo para cada uno de los temas tratados, con idéntica metodología que en Parracaná y una fiabilidad de los datos similar.

Cuadro 4.2.- Cuadro de resultados del diagnóstico comunal de Sipalá. Tema: “Calidad de vida”.

Fortalezas	Problemas	Causas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - Contamos con un poco de tierra - Tenemos agua suficiente - Contamos con una casita - Luchamos por la sostenibilidad de la familia - Tenemos experiencia en trabajos en el campo 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay buena cosecha de maíz - La tierra no produce con calidad - A muchas familias les faltan recursos - Mucha enfermedad - Si uno piensa en su familia, no lo apoyan. - No hay comprensión entre hombres y mujeres - No sabemos gestionar las necesidades de la vida - No hay un trabajo remunerado - No hay centros asistenciales 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay fertilización de la tierra. - Falta de estudios - No hay donde producir y sacar la economía. - No tenemos alimentación adecuada. - Falta de orientación familiar - No tenemos una educación que nos diga la realidad - Solo el hombre manda - Falta de diálogo - No hay comodidad en la familia 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitarnos sobre el sistema de economía comunal - Educarnos en los principios de salud - Orientación en la vida presente y futura para mejorar la calidad de vida - Capacitar a la mujer en una forma intensiva en preparar alimentos

Fuente: *Diagnósticos comunidades del Area K'iche' Altiplano*. Comunidad de Sipalá. Asociación COINDI, 1997

Al margen del sesgo introducido por el propio capacitador (que podía intentar canalizar buena parte de los problemas expresados por los beneficiarios como demandas de capacitación), una primera deducción de los cuadros anteriores sería el claro predominio de enunciaciones relativas a una autopercepción de minusvaloración de los conocimientos, saberes y capacidades propios, lo que en principio implicaría una cierta asunción de la subordinación de los recursos propios con respecto a los ajenos. En el primer caso, ésta asunción se concreta en una minusvaloración de las capacidades de las mujeres de la comunidad expresada en sus debilidades formativas o relacionales, y en el segundo caso, además de las referidas a dicha mujeres (en la elaboración de alimentos) también se centra en la necesidad de capacitación en aspectos económicos o de salud.

Pero, por otro lado, la atención a determinados problemas que no son silenciados (como la falta de apoyo por la carencia de “centros asistenciales”) ya apunta hacia el Estado como uno de los agentes que interviene en esta problemática, si bien lo más resaltante en este punto sea que, a la hora de apuntar las soluciones, ninguna se dirige a reclamar a

dicho Estado sus obligaciones asistenciales. Por contra, las soluciones se enfocan hacia la oferta que en ese momento se produce, es decir, hacia aquellos proyectos y actividades que los beneficiarios estiman que COINDI es capaz de poner en marcha en la comunidad y en este sentido puede producirse cierto amoldamiento de las respuestas ante dicha oferta. Esto es más evidente en el cuadro 4.2, donde a las carencias materiales no se corresponden soluciones en la misma medida. A las familias “les faltan recursos” (monetarios, se sobreentiende) y “trabajo remunerado”, pero la solución no se sitúa en una petición de dinero y trabajo, sino que se orienta a la “solución capacitadora”, contenida en expresiones tales como: “capacitarnos sobre el sistema de economía comunal”, “educarnos en los principios de salud”, etc.

En general, a la hora de presentar una problemática tan diversa, y pese a la crudeza de las respuestas ofrecidas ante algunos problemas (por ejemplo, el que atañe a las relaciones de sexo-género, que exigiría un análisis en profundidad) se evita por los beneficiarios la conflictividad explícita, sobre todo hacia el exterior de la comunidad. Por ello, no deja de ser significativo que se acuda a la “necesidad” de una capacitación que, recordemos, es uno de los prerrequisitos establecidos por ambas organizaciones para la puesta en marcha de los proyectos, de modo complementario a la “necesidad” de diálogo al interior de la comunidad para superar los conflictos internos: en las relaciones de sexo género, en la participación de algunos líderes, etc. Se pasa por alto la “necesidad” financiera o crediticia, sin duda más conflictiva para ser planteada, sobre todo en estos primeros momentos en los que no olvidemos que la comunidad se está dando a conocer. Entendemos por todo ello que se abre cierto margen a la *representación*, orientada a varias intencionalidades, que son complementarias:

- atenuar más que evidenciar (y mucho menos exagerar) las carencias, para no abrumar al visitante que llega con recursos, a excepción hecha de las referidas carencias de capacitación.
- localizar buena parte de las “culpabilidades”, directa o indirectamente vinculadas a la problemática que encierran dichas carencias, en las tensiones internas, lo que se evidencia en expresiones del tipo “no sabemos gestionar las necesidades de la vida” o “no hay comprensión entre hombres y mujeres”.

- limitar los recursos propios a las propiedades materiales (casa, pequeño terreno, etc.) complementados por la alusión, en cualquier caso bastante ilustrativa, a la “experiencia” y a la capacidad de lucha “por la sostenibilidad de la familia”.

Pero, ¿cuánto hay de representación, cuánto de inducción por el capacitador y cuánto de minusvaloración real, dentro de lo que se ha venido en llamar la *patología social* de las carencias?⁴⁵³ En este caso, optamos por considerar su presencia combinada, que se manifiesta más claramente en unos que en otros casos, puesto que no disponemos de evidencias suficientes como para realizar una generalización que sustente los “síntomas” de tal *patología social*, por lo que su existencia en este caso se nos antoja un tanto generalizadora y forzada, planteándonos nuevas dudas. Por ejemplo ¿a qué dimensiones de la vida de los pobladores de estas comunidades corresponde tal *pérdida* de creatividad? ¿cabe la posibilidad de que exista precisamente un despliegue de creatividad en el modo en que el grupo representa sus carencias ante los capacitadores? La respuesta afirmativa a esta última pregunta se plantea cuando, en algunas ocasiones el papel inductor del capacitador se hace tan evidente que no es posible acudir a otras explicaciones si no es de forma complementaria. En la comunidad de Santa María Visitación, por ejemplo, pudimos comprobar cómo, ante la avalancha de requerimientos relativos al “problema” de “sistemas de producción agrícola”, imposibles de abastecer desde COINDI con sus créditos y capacitaciones (y en parte también por la tendencia de la organización a orientar a los beneficiarios hacia posibles contactos con otras organizaciones), el capacitador encamina con sus palabras la posible respuesta de los beneficiarios: “*No olviden que COINDI favorece que ustedes contacten con otras instituciones*”. El resultado, que quedó reflejado en un esquema parecido a los anteriores, expresó una clara tendencia hacia la dirección sugerida por dicho capacitador, que rompía la dinámica seguida por las respuestas hasta ese momento. Aunque dentro de ciertos límites (nadie propuso en ese momento la petición de créditos a otras instituciones) dichas respuestas se concretaban en aspectos tales como la petición

de créditos para la compra de semillas, la demanda de apoyo económico para la siembra de “parcelas demostrativas” sobre nuevos cultivos o la solicitud de información a algunas instituciones públicas en materia agrícola.

En otros casos, es posible encontrar mucho más que “reductos de autoestima” ubicados dentro de una representación de las carencias inducida por la presencia del capacitador. Así, la percepción de una falta de recursos puede obedecer, al margen de esta inducción del representante de la organización, a una vivencia propia relativa al uso de tales recursos. Podemos servirnos, por ejemplo, de las percepciones manifestadas en nuestras entrevistas a los beneficiarios con respecto al sentimiento de pérdida de los recursos culturales propios. En ellas la explicación más recurrente se centra en una valoración de lo *propio-pasado* por encima de lo *propio-presente* de un recurso (como por ejemplo, el calendario maya, usado en las tareas agrícolas) cuya pérdida conlleva un sentimiento de minusvaloración que se extiende hacia los propios sujetos que “deberían” saber usar el recurso, situándose el pasado por encima del presente:

*“Yo utilizo el calendario como adorno, solamente (señala a un calendario maya que posee en su casa, colgado de la pared). Si se usara ahora este calendario, las cosas marcharían bien, las cosechas serían mejor, porque se sabría exactamente el día adecuado para sembrar. Pero no sabemos utilizarlo, porque ya nadie nos enseña, y casi nadie lo maneja bien. Mucho antes, las personas sabían manejar el calendario maya, porque eran más inteligentes y sabían exactamente cual es el significado del día en que un niño nacía, y qué nombre ponerle. En cambio ahora, eso ya se perdió ”*⁴⁵⁴

De ordenador de los ciclos agrícolas y vitales a objeto de adorno, y a símbolo de un pasado idealizado, el significado otorgado al recurso varía a lo largo del tiempo, como es variable igualmente el discurso y la práctica sobre los usos asignados a dicho recurso, ya que el mismo entrevistado que presentaba este discurso de la pérdida y la

⁴⁵³ Max Neef (1993), en su obra “Desarrollo a Escala Humana” señala, dentro de una interpretación ampliada de las “pobrezas”, que una vez que éstas rebasan límites críticos, generan una serie de patologías sociales. Para el caso planteado, podría tener plena vigencia el hecho de que “*la frustración de proyectos de vida debido a una intolerancia política aniquiladora de la libertad destruye la capacidad creativa de las personas, lo cual conduce lentamente, a partir de un profundo resentimiento, a la apatía y pérdida de la autoestima*” (1993:47).

⁴⁵⁴ Entrevista con Cruz Guarchaj Ixtóz, Santa Catarina Ixtahuacán, Asociación COINDI. Agosto de 1998. Texto original en k'iche'. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín.

minusvaloración de sus “recursos culturales” manifestaba hacer uso de ellos en otros momentos y circunstancias. Confirmando que uso y conciencia de uso no tienen por qué ir de la mano, nos refería poco más tarde cuál era su *nahuatl* (el *noj*, símbolo del conocimiento) y que por eso le gustaba estudiar, aunque sólo terminó sus estudios primarios. Igualmente, nos relataba que quedan pocos sacerdotes mayas (cinco en total en el municipio), y que habían comprobado cómo al *grupo de base* que solicitó el proyecto de cría de ganado les benefició que, en el momento de recibir el crédito para el proyecto, un *Aj'Quij* (sacerdote maya) les hiciera una “quema del pom” en el cerro *Tzij Bal Chaj*.⁴⁵⁵

No resulta fácil descubrir los recursos potenciales que manifiestan los pobladores de las comunidades, por encima de una aparente apatía de dudosos orígenes, cuya única explicación como *enfermedad social* puede resultar insatisfactoria, y más aún cuando buena parte de los códigos de entendimiento aplicados en el lenguaje del desarrollo se hayan viciados por el asistencialismo, o por un utilitarismo de rápidos intercambios. Queda en la habilidad de los técnicos de la organización el potenciar la conciencia del uso además del uso mismo de los considerados “recursos propios”, entreviendo entre éstos un conjunto de capacidades pre-existentes más que una lista de necesidades cuya solución se dirige de modo unívoco hacia la capacitación (porque es ésta la respuesta que ofrece la organización con más insistencia). Pero además, sin desdeñar como tal capacidad la habilidad de los beneficiarios para adaptar el discurso a las propuestas ajenas del capacitador, éstos evidencian otras muchas aptitudes que pueden dar contenido a las propias capacitaciones ofrecidas por la organización, de modo que no se conviertan en procesos unívocos. En el capítulo 6 tratamos estos aspectos en profundidad.

⁴⁵⁵ A este ritual se le llama también *quema del pom* (ocote, resina usada para ser quemada, junto a algunas velas), porque es una de las acciones que realiza el *Aj Quij* en su ceremonial, al que se acude habitualmente, entre otros motivos, para conocer la marcha futura de un acontecimiento importante. Los lugares escogidos para realizar estos actos rituales suelen situarse en las cumbres de algunos cerros, como es el caso del propio *Tzij Bal Chaj*, que además da nombre a los dos primeros grupos de base que se organizaron en la *coordinadora comunal* de Santa Catarina Ixtahuacán. Es de resaltar que este tipo de hechos eran conocidos y alentados por los capacitadores de COINDI que visitaban las comunidades.

Por otra parte, no se trata sólo de un proceso en el que participan las habilidades de los capacitadores o de los propios beneficiarios, sino que hay que tener en cuenta que, a la hora de que los beneficiarios manifiesten sus necesidades e inquietudes, a la par que los recursos de que disponen para afrontarlas, intervienen otros muchos factores como el grado de organización de las instancias comunales y la relación entre éstas, el tiempo de permanencia en la organización, el número de proyectos ejecutados, el protagonismo de sus líderes y un largo etcétera. Así, es más probable que una comunidad más organizada, con un amplio historial de proyectos ejecutados y de grupos organizados dentro de ella y que lleve algún tiempo de relación con la organización pueda mostrar cierta capacidad de negociación con ésta, o tener la suficiente confianza como para expresar abiertamente sus inquietudes con respecto a las ausencias o exclusiones del estado.

Por ejemplo, los sistemas de reparto en las estructuras de poder intracomunales condicionan claramente el uso y la apropiación de los recursos. Esto le sirve al asesor general de la organización CDRO para recordar una ejemplificación más del *Principio de Unidad* de la comunidad, no como una idea romántica desprendida de la realidad, sino como una herramienta útil para la resolución de los problemas, lo cual implica una interrelación consensuada entre las distintas instancias organizativas comunales, así como con los líderes de la comunidad (consejo comunal, alcaldías auxiliares, maestros, etc.):

*“En una comunidad dividida, por ejemplo, los maestros le quieren dar cierto uso a las escuelas. Entonces, es posible que las autoridades les apoyen, pero que el consejo comunal no esté de acuerdo...entonces eso no favorece tomar una decisión respecto a las escuelas, por ejemplo, para utilizar a la escuela como instituto de educación básica. O de repente es interés del consejo el instituto de educación básica pero no es interés de las autoridades, y así cosas de esa manera obstaculizan el desarrollo del proceso de la comunidad...”*⁴⁵⁶

En este sentido, existen experiencias en estas organizaciones que se dirigen hacia estos otros sentidos, distintos del antes descrito para las comunidades de Sipalá y Parracaná. Así, encontramos que en CDRO el grado de conocimiento en las comunidades de sus

⁴⁵⁶ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO. Agosto de 1998.

propios recursos se potencia como una capacidad más que puede sumarse a los recursos ya existentes, en términos de mejora en la apropiación de los recursos ajenos. En otras palabras: se potencia las capacidades para poder expresar “claramente” (y de forma adaptada a la organización) cuáles son los recursos propios de la organización, y qué recursos externos hay que empezar a localizar en términos de una apropiación de los recursos ajenos. Ocurre así con los referidos *proyectistas comunales*, formados desde CDRO para poder explicitar, por ejemplo, hasta el más mínimo detalle, el alcance productivo de un proyecto, desglosado por partidas de forma exhaustiva e incorporando ratios y cálculos matemáticos de asombrosa (e inquietante) complejidad.

Tal y como se detalla en los Anexo I, a la descripción de las materias primas empleadas en un proyecto de artesanía textil (basado en la elaboración de prendas típicas o “*cortes*”) se suma un detalle realizado al céntimo con respecto a los gastos de mano de obra (para cada una de las tareas en que se descompone la elaboración de un *corte*), así como los de comercialización y hasta el importe de la “depreciación” o “amortización” de los activos empleados. Otro tanto cabe decir del “inventario de los activos fijos empleados”, de los “ingresos y gastos totales estimados” y, finalmente, del cálculo total de la “rentabilidad esperada del proyecto” para toda la producción realizada por un grupo de 17 personas autodenominado *El Bienestar* de la comunidad de Chuatroj. Esta rara “habilidad” es un paso más para conectarse no sólo con los recursos que CDRO proporciona sino también para empezar a solicitarlos de otras organizaciones e instancias eliminando de paso la intervención de un especialista o técnico, y aún del propio personal técnico de la organización.

La ponderación de los recursos propios y el reconocimiento del valor de éstos pueden extenderse a los productos del propio trabajo, y más aún si estos productos son puestos en circulación en el mercado de la cooperación internacional. Aunque los proyectos que incorporan este tipo de proyectos no suelen abundar en ambas organizaciones (ya que implican el establecimiento de algunos sistemas eminentemente “empresariales” al interior de una organización de desarrollo, con todos los conflictos que ello significa), ofrecen algunas interesantes delimitaciones entre lo propio y lo ajeno, en las que se

comprueba la enorme dificultad para compaginar de forma armónica dos dimensiones que en la práctica se traslapan, complementándose o rechazándose, y obligando en este caso a la organización a rediseñar sus estrategias continuamente con respecto a este tipo de proyectos, en base a la respuesta de sus beneficiarios.

Así, en los primeros testimonios de unos “raros” *beneficiarios*⁴⁵⁷ (los trabajadores del taller de artesanías de la asociación CDRO) con respecto a la ponderación de los productos por ellos fabricados, estos veían apreciado su trabajo por el hecho de comercializarse en el extranjero, a lo que se añade el empleo por la organización de sus productos como parte de su propia imagen vertida al exterior ante las agencias donantes o cualquier otro visitante:

*“Para mí es un honor y una satisfacción el poder elaborar estos productos, ya que es un producto que se está exportando y es un arte de Guatemala, de aquí de Toto. A pesar de que es un producto que está en el mercado local, se pudo mejorar la calidad y poder sacarlo del país”*⁴⁵⁸

Como vemos, entre los valores asignados a lo producido se cuentan su carácter por encima de la producción habitual (por lo que se califica de *artístico*), su localización en un territorio concreto (en este caso, Totonicapán) así como el seguimiento de criterios considerados de “calidad”, que lo diferencian de otras artesanías habituales de la zona. Al igual que en el *grupo de base* de Chuatroj, el rasgo común es una valoración de los recursos propios en los que se presenta una adaptación al discurso hegemónico del desarrollo: cuantificación exhaustiva, rentabilización, predominio de la calidad, etc. Sin embargo, el alcance práctico de estas adaptaciones varía según los casos, y presenta algunas peculiaridades que iremos desgranando en posteriores apartados.

Los sistemas de reparto del poder en CDRO condicionan la implementación de los sistemas de apropiación. Pero dentro de estos se produce un complejo proceso de acopio de “recursos ajenos” que deberán ponerse en concordancia con los considerados

⁴⁵⁷ En el apartado 4.7 del presente capítulo y en el 6.4 (correspondiente al capítulo 6) tratamos el alcance de esta “rareza”, que refiere a la atipicidad de su relación con la organización, como trabajadores dentro de dicho taller.

⁴⁵⁸ Entrevista a José Julián Batz. Taller de Carpintería. Asociación CDRO. Marzo de 1998.

“recursos propios”, dando lugar a negociaciones, diálogos, entendimientos y desentendimientos. Un ejemplo de consecución de una plataforma de entendimiento (a partir de un campo de fuerzas, identificaciones y lógicas diversas constituidas y elaboradas a partir de los recursos financieros) lo encontramos en la construcción en CDRO del Banco Pop, de la que resaltamos los sistemas de gestión colectiva de los recursos que propone.

4.3.- La gestión colectiva de los recursos financieros

Ya apuntamos al principio de este capítulo que la elección de los referentes de propiedad y gestión comunal no es arbitraria, ya que se encuentran en la base inspiradora de una de las ideas de partida en la implantación del sistema financiero comunal o *Banco Pop*: la propiedad colectiva de los recursos. De este modo de gestión de los recursos del territorio eran destacadas algunas de las potencialidades (accesibilidad, indivisibilidad y permanencia) que se consideraban plenamente aplicables a los recursos financieros:

“Así como el bosque es un bien indivisible, se pensó en cantidades de dinero que les sirvieran a todos pero que, al no pertenecer a ninguno en particular, ni estar dividido en acciones o aportaciones, fueran indivisibles y tuvieran un carácter de permanencia independiente a las personas”⁴⁵⁹

Son pues los referentes que se consideran “cercaños”, en base a las prácticas cotidianas observadas entre los pobladores de las comunidades de la zona, los que determinan en primera instancia los métodos de trabajo de la organización. Desde ésta se estima que la “práctica social”, y no una invención más o menos artificiosa, o el subproducto de una abstracción técnica aprendida en la universidad, es la que, en principio, determina el rumbo de la organización, pues es en ella donde se localizan y definen los recursos culturales de que se dispone para lograr su propio desarrollo:

“Otra cosa que nosotros tratamos también de considerar mucho como la parte de la cultura de la comunidad es la práctica social. Hay muchos elementos de la práctica social que alimentan la cultura de la comunidad, nosotros tenemos que estar como muy atentos a eso para tratar de, no sólo entender, sino de incorporarlo al método de trabajo”⁴⁶⁰

⁴⁵⁹ Benjamín Son: *El sistema financiero comunal*, Totonicapán, marzo 1997. p.12.

⁴⁶⁰ Entrevista con B. Son. Asociación CDRO. op. cit.

Es preciso resaltar en este momento lo que se entiende como la *cultura de la comunidad* por su identificación como un conjunto de prácticas, de conocimientos, valores, y actitudes que refieren a una idea preconcebida de la comunidad maya-k'iche'. Se hace alusión, por tanto, a una idea tipificada de la comunidad rural maya-k'iche', y más concretamente a la que se considera más *cercana*: la adscrita al entorno del municipio de Totonicapán, que se entiende de forma unificada y homogénea, a la vez que portadora de los elementos usados para su puesta en valor de los proyectos de desarrollo. Entre estos elementos se incluyen lo que este informante considera la “práctica social” de *la comunidad*.

Sin embargo, la construcción de un aparato financiero como el Banco Pop de CDRO significa la participación de invenciones y de apropiaciones, de recursos propios y ajenos, de elementos culturales observados en la “práctica social” de la comunidad y de otros recreados a partir de estos, o “inventados” en un despacho o en una reunión de técnicos. La continua reorganización que ha afectado al Departamento Financiero desde sus inicios da una medida de estos elementos confluyentes.⁴⁶¹

⁴⁶¹ Ya en el capítulo 3 ofrecimos algunos datos acerca del modo cambiante en que ambas organizaciones han ido obteniendo sus recursos financieros, diversificándolos con el paso del tiempo (lo cual evitaba sobresaltos como el de la crisis de COINDI), pero manteniendo una fuerte dependencia de los recursos externos, concretamente de la ayuda internacional. También vimos como esta dependencia condicionaba en cierta manera las prácticas de la organización, que se veía obligada a prescindir de su papel asistencialista con miras a fortalecer los proyectos productivos y autogestionados, así como la proliferación de los *microcréditos* en las comunidades (lo que llamamos desde un primer momento “proceso de creditización”). También comprobamos como, a diferencia de lo que ocurre en la organización de Sololá (en la que su carencia de recursos financieros se convierte en el centro de sus problemas), en CDRO se consiguen capitalizar parte de los recursos obtenidos, de manera que, el proceso de consolidación de los sistemas financieros existentes se concreta en la creación del Departamento Financiero. Este departamento pasó a ser el responsable de canalizar los fondos obtenidos por la organización, de manera que se dispusiesen de suficientes capitales en los diferentes proyectos y Programas, y al mismo tiempo se lograra cierta rentabilidad de los recursos financieros que garantizase la autosostenibilidad de la organización. Con esta institucionalización, se trataba de fortalecer la partida de los recursos propios (en su vertiente económico-financiera), lo que implicaba una mayor independencia de los flujos de la cooperación internacional.

Surgen aquí las primeras contradicciones y dificultades, procedentes de la especial configuración del Banco Pop como producto de un triple proceso de *creditización*, *capitalización* e *institucionalización*. A mitad de camino entre una ONG (o si se prefiere, una organización social o una organización del movimiento maya) y un “banco del sistema” (es decir, del sistema bancario guatemalteco), una de las pocas salidas planteadas para poder rentabilizar los recursos propios era el progresivo acercamiento al último de estos dos polos. La necesidad de este acercamiento es una apreciación resaltada por las “miradas externas” a CDRO, que la califican como “inevitable”, y que presentan al “ahorro” como el elemento central dentro de esta tendencia orientada hacia el “crecimiento” y la “independencia”. Pero esta salida implica serias dificultades “sin ser del todo un banco”, ya que ahorrar no es sólo acumular capital, sino también rentabilizar el que ya se tiene, lo cual es inviable sin la participación mediadora de otro banco:

*“Operaciones en el sistema de bolsa de valores sí se pueden hacer, aunque no podemos sentarnos tan fácilmente a la par de los bancos ahí, sino que tenemos que hacerlo vía un banco. Eso nos quita un porcentaje. Entonces, directamente no lo podemos hacer, por eso el ahorro, eso es clave. El consultor financiero que tenemos nos dice: ‘si no fortalecen el ahorro, no van a crecer, porque toda la vida van a depender entonces de una donación, de los excedentes que le generen sus préstamos o van a tener que pedir prestada la plata...’. El ahorro es la clave, inclusive para los bancos del sistema, la mayoría de bancos ahorita se están preocupando en como captarlos...”*⁴⁶²

Se trata por tanto, de entrar en la dinámica de *capitalización más rentabilización*, consistente en acumular capital para después “moverlo” mediante diversas prácticas rentabilizadoras. Así, uno de los problemas básicos planteados se refiere al distanciamiento que estas prácticas generan con la idea original antes expresada de un sistema de gestión colectiva, construida sobre la base de referentes cercanos. Pero además, las dificultades no surgen sólo del límite marcado por estos referentes, más o menos cercanos a los *principios* (como norma reglada que expresa cierta parte de los objetivos de la organización, apegada al ideal etnodesarrollista), o exclusivamente de la contradicción con otras acciones productivas, relacionadas con proyectos en las

⁴⁶² Entrevista con Julio Arango. Asociación CDRO, octubre de 1998.

comunidades, sino de las *posibilidades reales* para llevar a cabo tales incursiones bajo la forma de una organización de desarrollo. Para ello, las últimas operaciones de acercamiento al sistema financiero reglado, concretadas en la señalada participación en el BANRURAL, proporcionan al Banco Pop un abrigo “protector” temporal para desenvolverse en este difícil ámbito, de modo que, a través de dicha participación, comienza a verse capacitado para realizar una serie de acciones financieras insospechadas para una organización de desarrollo, y menos aún para una organización de desarrollo compuesta en su mayoría por indígenas:

*“Afortunadamente tenemos un buen apoyo ahorita de un par de organizaciones internacionales que nos están ayudando, posiblemente otra más entre ahora a apoyarnos, porque este proceso va a ser... costoso, económicamente costoso. Necesitamos asesoría, queramos o no queramos, porque tenemos cierta experiencia, pero nos hace falta bastante también. Y afortunadamente, estamos dentro de BANRURAL, y es posible que BANRURAL mismo también fuera ser un medio. Por eso, el asesor jurídico que contactamos de entrada lo que nos decía es: ‘BANRURAL, puede ser una sombrilla, un protector que les da a ustedes la capacidad legal, o sea, que ustedes podrían operar ya, desde ahorita, bajo el título de BANRURAL y eso lo pueden hacer libre, tranquilamente, mientras desarrollamos o diseñamos la figura jurídica apropiada para el sistema que ustedes tienen...’ ”*⁴⁶³

Pero, como venimos anunciando, pese a que el proceso de acercamiento hacia los bancos del sistema ya está activado y cuenta con las posibilidades abiertas por la participación en BANRURAL y la colaboración de agencias donantes y asesores externos⁴⁶⁴, su implementación no resulta nada fácil en una institución como CDRO, en la que los objetivos “bancarios” eclipsarían a los establecidos en otros ámbitos de la organización. Por ello, no se puede emprender este camino tan fácilmente sin buscar una cierta armonización entre aspectos en principio tan dispares como intentar cubrir las demandas financieras de las comunidades, a la vez que se pretende rentabilizar los recursos financieros y buscar la mayor cuota de independencia a través de la autosostenibilidad. Una autosostenibilidad que puede implicar, en vez de el ofrecimiento de una mayor seguridad a los beneficiarios, una apropiación de recursos

⁴⁶³ Ibidem.

⁴⁶⁴ En el apartado 4.7 tratamos los mecanismos de control a que se someten algunas de estas participaciones de agentes y asesores externos, de modo que realmente “abran posibilidades”.

ajenos que se oriente a la rentabilización y la acumulación, y no al reparto, en clara distorsión con aquellas propiedades atribuidas a los sistemas de gestión colectiva (accesibilidad, indivisibilidad, atemporalidad) usados como referente.

Un primer paso para suavizar las fricciones que puedan producirse entre esta difícil combinación de objetivos diversos se centra en explicar los “beneficios” de estas incursiones, y trasladar dicha explicación a los diferentes grupos de interés de CDRO, y en este caso, los representantes de las comunidades ocupan un primer término. Pero es preciso que dichos beneficios se hagan no sólo comprensibles sino extensibles a sus intereses cercanos, de manera que se llega a implicar en el proceso a las propias sucursales. Así, si lo que se trata es de explicar que la autosostenibilidad es el norte que guía estas “atípicas” acciones, se empieza por la aplicación de tal autosostenibilidad a escala de cada sucursal. Es decir, se recuerda que la secuencia creditización-capitalización-institucionalización previa a participaciones en el sistema bancario no es exclusiva de CDRO como organización, sino que está activada también a escala comunal. La idea a transmitir a los beneficiarios se resume en la siguiente frase: las “aventuras” bancarias del Banco Pop son paralelas, y en parte coincidentes, con el proceso de fortalecimiento vivido en las sucursales de cada comunidad. Por tanto, compartido el proceso, se trata de evidenciar los repartos. Por ello, no se trata de explicar conceptos y dinámicas abstractas, sino procesos concretos, que se están “viviendo” en las propias sucursales: tras la concesión de créditos a los *grupos de base* de las comunidades se dispuso de un capital propio a escala comunal en cada sucursal, y éstas se ven ahora también en la necesidad de “cuidar” su fondo y también rentabilizarlo.

De momento, no parece muy ilusorio que los representantes de la organización planteen a los beneficiarios que los retos que afronta el Banco Pop de CDRO (que como parte de la organización-matriz *debe ir* por delante) son *los mismos* que afrontan las sucursales de las comunidades. Tal y como refiere el director del Banco Pop, en alocución pública con motivo de la Asamblea de dicha instancia, en la que alude al porcentaje de *recursos propios* de que ésta dispone:

“Tiene que llegar el día en que ya no me tiene que dar nada nadie. Y las sucursales así tienen que ser también. Que este quetzal es... propio, eso quiere decir ser sostenible. Pero ya tenemos un treinta y siete, ya es algo, ¿verdad?”
465

No existiendo, como cabe suponer, una correspondencia automática entre el modo en que se desarrolla una organización como CDRO y la manera en que lo hacen las instancias que la componen, buena parte de las claves por las cuales se pretende crear identificación en torno a este proceso se basa en la búsqueda de una serie de complicidades. Estas complicidades pretenden basarse en el “interés común”, el cual a su vez se fundamenta en hechos concretos, como la existencia de 15 sucursales en CDRO que operan desde 1996 con su capital propio, que oscila entre los 80.000 y los 280.000 quetzales. Pero al mismo tiempo, la mirada se fija en un futuro alcanzable, basado en los logros comunes del presente concreto, que son cifrados con orgullo (“ya tenemos un 37, ya es algo, ¿verdad?”), e incluso con optimismo exagerado y a la vez personalizado (“tiene que llegar el día en que no me tiene que dar nada nadie...”) al tiempo que se persigue identificar como protagonistas del futuro de este crecimiento e independencia no sólo a CDRO como organización, sino a los futuros protagonistas de la descentralización, habilitados legítimamente por su cercanía con la comunidad como referente de base: las sucursales del *Banco Pop*.

Por tanto, una de las preocupaciones básicas es la de encontrar una adecuada combinación entre la propia autosostenibilidad del Banco Pop y el desarrollo autogestionado de las comunidades, bajo la idea de un *proyecto colectivo* en la que la fórmula del *ahorro* se presenta como una herramienta básica. Así, la búsqueda de complicidades se extiende a una concepción de dicho ahorro en la que se entablan correspondencias con prácticas preexistentes en estas comunidades. En muchos casos, la facilidad y rapidez con que este sistema ha ido aplicándose por los beneficiarios se basa en que éstos ya estaban habituados a realizar depósitos periódicos para prevenir

⁴⁶⁵ Discurso de Julio Arango en la Asamblea del *Banco Pop*. Asociación CDRO. Diciembre de 1998. El director del Banco Pop se refiere al porcentaje de *autofinanciación*, establecido por el cociente entre los capitales propios respecto del total de recursos financieros disponibles, cifrado en 1998 en un 37%, según fuentes del propio banco.

carencias futuras de fondos, como en los casos del mantenimiento de las *obras comunales*, sólo que entonces no se generaban intereses por la acumulación de fondos, y la gestión de éstos se hacía de forma colectiva y a la vista de todos los que participaban:

*“En el caso de los proyectos de infraestructura, ahí la comunidad, aparte de que introducía el agua, había momentos en que tenía que darle mantenimiento a ese agua potable, había que hacer limpiezas, reparaciones. Entonces ellos (los miembros de la comunidad), dentro de los grupos, dentro de los comités siempre promovían ciertos ahorros, y ahorraban para poder de dónde tomar gastos para este mantenimiento, entonces, de ahí salió la idea ”*⁴⁶⁶

De esta manera, el Banco Pop se basa al mismo tiempo en una demanda de pequeños créditos por parte de los beneficiarios y en una “predisposición” preexistente al ahorro comunal, generadora, si no de un hábito, de cierta *familiarización*. Así, bajo lo que se entiende como un perfecto ajuste entre una necesidad y su respuesta, lleva a los responsables de CDRO a afirmar que la idea, más que surgir de CDRO, surge de la propia comunidad. Pero, al margen de que las distorsiones en este ajuste, se trata de un movimiento en ambos sentidos (beneficiarios-organización y organización-beneficiarios): en el Banco Pop de CDRO se requieren esos ingresos para capitalizar la organización (y en parte se diseña este sistema) y en la comunidad un sistema financiero tan accesible y rentable es rápidamente aceptado (por lo que sirve para confirmar aquél diseño y realimentarlo).

Pero, en un paso más allá, la reconstrucción del uso del ahorro suele explicarse por los representantes de la organización a partir de unos referentes ancestrales mayas, que permanecen en activo en *la comunidad* como depositaria de su permanencia:

*“La idea que aportó la comunidad ahí para CDRO fue de que, dentro de la cosmovisión maya, en una parte del Pop Wuj se habla de que los mayas no sólo miraban hacia delante, sino que miraban a los lados y atrás, y al futuro, entonces eso daba a entender de que cuando ellos hacían cierta actividad, preveían muchas cuestiones que podían pasar en el futuro. O sea, que ahorraban, era un aporte que ellos le llamaban, que cada persona daba y que se iba guardando...”*⁴⁶⁷

⁴⁶⁶ Entrevista con M. Ajpop. Asociación CDRO. Septiembre de 1998.

⁴⁶⁷ *Ibidem*.

En lo que es mucho más que un juego de palabras, *el aporte de la comunidad* no es sólo un capital que se reúne para hacer frente a posibles contingencias, sino una práctica que es rescatada por el personal de las vivencias de los propios habitantes de las comunidades (de las que se conciben profundas raíces históricas), y que es posteriormente aplicada a los sistemas de *ahorro comunal*. Y este precisamente se entiende como el segundo *aporte* de la comunidad, esta vez orientado a la construcción organizativa.

Por otro lado, la propuesta basada en las explicaciones etnodesarrollistas sobre el origen del ahorro, que presenta su máxima homogeneidad entre el personal técnico, se enfrentan a otras inquietudes cotidianas con respecto al uso y control de los créditos. Por ejemplo, la aplicación de los sistemas de ahorro evidencian que, cuando el capacitador tiene que ponerse en contacto con los beneficiarios, sus argumentos no se dirigen a recordarles los nexos que su práctica tiene con un pasado maya, ni lo valioso de su *aporte* a la construcción de un poder etnopolítico en el seno del estado guatemalteco. Las explicaciones del capacitador suelen dirigirse a las implicaciones, no menos complejas, que los anteriores “grandes procesos” tienen en sus vivencias cotidianas; como, por ejemplo, en el modo en que un pequeño crédito no tiene por qué vivirse como una gran carga. Así, la comprobación de que existe en una comunidad la práctica habitual de acumular pequeños excedentes para cubrir las posibles contingencias (práctica materializada en una *caja común*) se sitúa como soporte para poder instalar allí el sistema de ahorro. Esta caja común se va completando con pequeños aportes de los integrantes de un grupo de la comunidad, en este caso, de uno de los *grupos de base* organizados por COINDI. Es decir, el capacitador reconoce un proceso de capitalización previo con el que el beneficiario puede estar familiarizado, y opera en consecuencia.⁴⁶⁸ Pero esto no significa que este beneficiario esté igual de familiarizado con el difícil trance del endeudamiento con una institución que *llega de afuera*, cuyos representantes

acaba de conocer y con la que, sobre todo en los primeros momentos, puede no compartir mucho más que el proyecto en el que se involucra:

*“Ahorita Manuela, tiene mil quinientos (quetzales). Es su carga, apenas camina Manuela debajo. Es grande su deuda, y necesitamos... que pase este año, viene el otro, y su deuda debe ser pequeña. Sólo así Manuela camina más rápido, si sabe que es pequeña su deuda. Y sólo así queremos nosotros que para los tres años, posiblemente sean sólo cuatrocientos la deuda de Manuela. Ya no es mucho su deuda, para, para el cuarto año, puede Manuela decir, ‘gracias a ti asociación COINDI, ahorita quiero otro crédito’. Pero queremos nosotros que ustedes tengan una pequeña caja donde ustedes pongan sus centavos también, como ustedes hacen. Por ejemplo aquí han juntado ochocientos, y con COINDI cuatrocientos. Mil doscientos vale una su vaca, pero cuando ustedes compren sus vacas, no todo el dinero lo de COINDI sino que ya es más el de ustedes...”*⁴⁶⁹

De este modo, en su relación con los beneficiarios, las “grandes” explicaciones etnodesarrollistas sirven en tanto en cuanto conectan con los intereses y con las prácticas desarrolladas por dichos beneficiarios en las comunidades. Se trata, por tanto, de buscar un acercamiento progresivo entre posturas e intereses, lo que obliga a un esfuerzo continuo que no siempre da sus frutos. En este caso (como se evidencia en el anterior testimonio del capacitador), los esfuerzos se centran en explicar los nuevos sistemas de ahorro con base en las prácticas conocidas en la comunidad, dentro del horizonte temporal en el que el beneficiario ubica su proceso productivo, mostrándole a éste el camino de la solución a su nuevo problema (el endeudamiento) y además, presentando la posibilidad de hacer más ligero este camino mediante el ahorro grupal.

Una vez que el sistema financiero se pone en marcha, la plasmación práctica de “la idea de la comunidad” experimenta otros cambios, dando lugar a nuevos conflictos y

⁴⁶⁸ Esto no contradice el hecho de que dicha capitalización sea bastante débil en cuanto a niveles macroeconómicos. Recordemos que un sólido componente de las rentas de los habitantes del altiplano lo ocupan las remesas de emigrantes, pero éstas no compensan la endémica falta de inversión de capital en infraestructuras, servicios. Todo ello sin hablar del débil tejido industrial cuyos núcleos incipientes, como vimos en un apartado anterior, se hallaban circunscritos a la cabecera departamental o a centros urbanos del altiplano tales como Chimaltenango, Quetzaltenango, o San Marcos.

⁴⁶⁹ Josefina Tuy, Reunión de la comisión de producción y comercialización. Coordinadora comunal de Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, octubre de 1998. Testimonio original en k'iche'. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín.

negociaciones, como los que se producen en CDRO entre la instancia comunal generada en el control de este ahorro (la sucursal) y la propia organización.⁴⁷⁰

Por otro lado, y al margen de estos problemas, no hay que olvidar que el sistema de sucursales del Banco Pop supone un intento de hacer accesible a la población de las comunidades los distintos servicios financieros, ya que busca adaptarse al conjunto de necesidades de los beneficiarios. Así, la *cercanía* del Banco Pop debe entenderse no sólo en términos físicos o geográficos (la sucursal está en la propia comunidad, lo cual evita desplazamientos a los beneficiarios, a menudo de bastantes horas, hasta los centros urbanos) sino en términos de cercanía o accesibilidad cultural.⁴⁷¹

Con el modo de operar del Banco Pop se entiende que la dificultad para conseguir acumular un capital en espacios tan depauperados como los de las comunidades rurales de Totonicapán justifica que los excedentes de estos créditos, así como los ahorros que generan, no salgan del entorno (hacia bancos o instituciones de la ciudad), sino que terminen en una institución “comprometida” con el desarrollo de la zona. Así, las justificaciones ofrecidas para actuar en este sentido se incardinan en una estrategia de control cultural de los recursos propios y superan, en mucho, las de ámbito estrictamente económico-financiero:

⁴⁷⁰ En el apartado 5.3.4 veremos cómo estos conflictos, ejemplificados en casos como el de la comunidad de Nimasac, ofrecen una medida no sólo de la existencia de fisuras internas, sino del surgimiento de una instancia comunal con suficiente grado de poder adquirido por el control de sus recursos (de los que financieros son sólo una parte) como para negociar con la organización su propia separación de ésta.

⁴⁷¹ Resulta difícil ver a los beneficiarios o integrantes de un comité comunal depositando sus ahorros en una institución financiera pública o privada (en las mismas condiciones que un conjunto de comerciantes *ladinos*), o negociando su tipo de interés con un asesor bancario. Este planteamiento admite excepciones en algunos bancos. Es el caso, por ejemplo, de Banco Occidental (con oficina en diversos lugares del altiplano, como en Quetzaltenango), del BANCAFE (tradicional canalizador de créditos y de depósitos del sector cafetalero) y, sobre todo, del BANRURAL, habituado este último a colocar sus oficinas en entornos más alejados de los centros urbanos que el resto de bancos del sistema financiero guatemalteco. Pero las excepciones no contradicen una tendencia general de segmentación por motivos étnicos, que respalda además el propio éxito del *Banco Pop*. A esto podría argumentarse que un banco no entiende de *propietarios* sino de *propiedades* (argumento resumido en la máxima “el dinero está por encima de todo”) pero a pocos ojos escapa la gran cantidad de barreras impuestas para fortalecer esta segmentación, de modo intencionado o inintencionado: guardias armados en la puerta requisando la presencia de cualquier individuo considerado “sospechoso”, dependientes que hablan el inglés o el francés pero no el *k'iche'* ni cualquiera de las lenguas mayas, clientes que se incomodan por la presencia de “indios-pobres” en su banco, un lujo escénico que intimida cualquier presencia “humilde” y un largo etcétera de obstáculos.

*“A esto se debe (...) que el sistema financiero comunal debe estar totalmente atento a que, cuando su gente adquiera la más mínima capacidad para ahorrar, le proporcione la posibilidad de hacerlo en su misma comunidad. El ahorro de los usuarios de los créditos no solamente va a proporcionar más capacidad al sistema sino que va a ser una buena demostración de identidad, de cariño por sus instituciones propias, y financieramente es mucho más recomendable”*⁴⁷²

En esta línea, el Banco Pop no sólo es una reinterpretación de lo que *debe ser* una institución financiera, adaptada al entorno social, económico, y cultural en el que se inserta, sino que también contempla mecanismos de formación e información a sus beneficiarios para poder familiarizarse con el sistema financiero hegemónico (privado o público) y sus instituciones, complementado con un seguimiento en forma de asistencia técnica. Este proceso supone una transmisión de valores y conocimientos, relativos a aspectos como el cumplimiento de las obligaciones crediticias y de los sistemas de ahorro que se pretenden implementar, más o menos acordes con las ideas, conceptos, valores y percepciones sobre estos aspectos que poseen los beneficiarios.⁴⁷³ Por ejemplo, la “identidad” y el “cariño” se suman en un vector “financieramente recomendable”, ya que permiten el acercamiento mutuo entre dichos beneficiarios y el sistema bancario creado. De esta manera, se facilita no sólo que dichos beneficiarios adquieran confianza para entrar en el *Banco Pop* a depositar sus ingresos (lo cual llevan algunas comunidades diez años haciéndolo en la sede de Totonicapán y cinco en la propia sucursal) sino que también puedan involucrarse progresivamente en el sistema financiero “legal” y beneficiarse de sus servicios, mostrándose, en la medida de lo posible, menos insalvables aquellos impedimentos relativos a la entrada en un “banco de la ciudad”. Hemos constatado este hecho entre los líderes de las comunidades de Nimasac, Xolsacmaljá y Chuanoj, formados por CDRO, que no sólo saben cómo vestirse, hablar y actuar en estas circunstancias, sino que ya negocian diversos recursos financieros de variada cuantía en instituciones financieras de la cabecera departamental, Totonicapán o de Quetzaltenango. Así, este aprendizaje queda como “recurso” para los beneficiarios, que lo puede emplear en el futuro en numerosas ocasiones, para conseguir

⁴⁷² Benjamín Son: *El sistema financiero comunal*, Totonicapán, marzo 1997. p.15.

⁴⁷³ Dedicaremos a estos aspectos parte del capítulo 6.

financiación de otras entidades, públicas o privadas, incluidas otras instancias *de desarrollo*, ajenas a CDRO.⁴⁷⁴

Este sistema de capacitación y asistencia técnica está pensado para ejercerse de forma continua, implicando, por tanto, la participación de beneficiarios y capacitadores, entre los que se presupone una relación dinámica, creativa y bidireccional. Esta relación no está restringida a la realización de cursillos o seminarios puntuales, ni a proyectos concretos, por lo que puede durar años. Esto no quita que estos “seminarios” (realizados en ocasiones para “cumplir el expediente” ante las exigencias de las agencias donantes) no se puedan producir, si es necesario “ceder” ante tales presiones de participación precipitada, pero el control por estas no es tan exhaustivo como para impedir una dinámica y un contenido (e incluso un ritmo, una periodización) propios en las sesiones de capacitación, más orientados a los objetivos de la organización y de sus beneficiarios.

Entre las implicaciones de estos hechos sobresale ya un proceso de apropiación de los recursos ajenos y de puesta en valor de los recursos propios, manifestados en los esfuerzos dirigidos a fomentar la presencia de los beneficiarios como usuarios dentro del sistema financiero hegemónico, o al menos en sus extensiones más “cercanas”. Sin embargo, el hecho de que este proceso se complemente, igualmente, con incursiones rentabilizadoras a escala de organización (como “accionistas” del BANRURAL, por ejemplo) en un sector habitualmente *ladinizado*, y en el que la presencia “indígena” supone toda una novedad, supone añadir al uso la participación. Esta incursión a la vez como *usuarios* y como *participantes*, a pesar de realizarse a una escala modesta, no deja de suponer ya, en los hechos, un giro de grandes proporciones hacia la práctica habitual, en el que determinados sectores (y al financiero parecía, en cierto sentido, “intocable”) quedaban al margen de la presencia indígena.

⁴⁷⁴ Como sabemos, en muchas ocasiones ya se disponen de estos conocimientos en las comunidades, con lo cual lo que se hace es reforzarlo y “adornarlo” con conocimientos tecnicistas que deslumbran a las personas encargadas de juzgar la concesión de los proyectos. Ya hicimos anterior referencia al anexo I, en el que presentamos un ejemplo de uno de los muchos proyectos que diariamente se presentan por los grupos de base, en este caso por un grupo de la comunidad de Chuatroj. Por su parte, en COINDI se intenta, ya que no se puede reorganizar o capacitar en la misma medida que en la organización de Totonicapán, al menos colaborar para la puesta en contacto de los beneficiarios con otras organizaciones.

Pero todo este proceso de recolocación estratégica, que se entiende como apropiación (no sólo material, sino también simbólica) de unos recursos habitualmente alejados del entorno de las comunidades k'iche's del altiplano, sería anecdótico si no estuviera sustentado en una serie de prácticas cotidianas que confirman este proceso de apropiación. La referida participación de líderes de comunidades maya k'iche's en capacitaciones sobre aspectos financieros, o la organización de grupos comunales (los llamados Comités Financieros) que asocian los recursos financieros con sus proyectos dentro de las comunidades, son sólo una parte de esta construcción organizativa desde el impulso de los beneficiarios.⁴⁷⁵

Finalmente, podemos ya comprobar como la confluencia de referentes reinventados (con base en el conocimiento práctico más o menos profundo) con la participación efectiva y real de los protagonistas del desarrollo determinan una construcción organizativa habilitada como *mediadora* en el acceso a unos recursos prácticamente inaccesibles por aquellos que los reclaman, de modo que se convierten en *usuarios* y *participantes* de un sistema financiero reinventado. Los acercamientos (decisionales, de intereses, de complicidad afectiva) entre la organización y sus beneficiarios fortalecen a la organización pero esta a su vez requiere de otros *acercamientos* a instancias donde se sitúan las fuentes de los recursos. De momento, la inyección de recursos financieros procedentes de las Agencias Internacionales, al margen de un uso coyuntural y pasajero, se incorporan a un proceso de “rentabilización” en sentido amplio, pues los beneficios son entendidos desde un fortalecimiento institucional a escala de organización y de comunidad, hasta un esfuerzo capacitador de los beneficiarios que se incorporan a sus expectativas futuras al margen de la propia organización. Dentro de estas capacitaciones ya comenzamos a advertir que no se trata exclusivamente de transmitir principios y valores procedentes de una “reinvención etnodesarrollista” (más o menos correspondiente con la “práctica social” de la “cultura de la comunidad”) sino que

⁴⁷⁵ Igualmente, la participación de los beneficiarios en estos procesos significa que desde el Banco Pop se tenga que buscar continuamente un equilibrio entre los créditos y las prácticas cotidianas vinculadas a estos, como dan cuenta de ello los horarios en los que se realizan las reuniones de los Comités Financieros (en domingo o festivos, cuando el trabajo en la *milpa* o en el telar se suspende, y la actividad social se acelera, obligando al “capacitador” a establecer su horario en base a ello) o las dinámicas de participación dentro de estas “capacitaciones”, que se convierten en anotaciones del “capacitador” sobre las ideas que los beneficiarios manifiestan sobre su grado de participación en las asambleas.

también se construye y redefine este proceso desde la participación efectiva y real de los beneficiarios en la organización. Esto implicará la activación de una serie de recursos ideáticos (principios, valores, normas, conocimientos, etc), lo que conlleva un complejo y difícil proceso de negociación entre maneras diferentes de entender un mismo proceso, pero de momento el éxito relativo de los esquemas de gestión colectiva aplicados, proporciona una cierta “plataforma de entendimiento”.

En sucesivos apartados iremos viendo como los sistemas de control de los recursos dependen en buena medida del tipo de recurso de que se trate, ya que al estar sometidos a dinámicas distintas los procesos de apropiación, enajenación, imposición, etc. tendrán uno u otro signo, de tal modo que la ductilidad que se atribuye en el control de los recursos financieros, contrasta con la aplicación de sistemas de innovación ante los recursos ambientales, o la rigidez presentada ante el manejo de otros recursos de más complejo control, ante los que hay que desarrollar otras estrategias, como los recursos humanos.

4.4.- Recursos naturales e innovación.

Salvo por algunos matices diferenciales, en el uso de los recursos naturales domina una tendencia general en ambas organizaciones a basarse en las demandas expresadas por las comunidades, y más concretamente en el modo en que éstas se circunscriben a una utilización apegada a actividades relacionadas con la subsistencia. Se configura así un catálogo bastante reducido de proyectos relacionados con dicho uso de los recursos naturales, que no obstante constituyen la mayor parte de las actividades “productivas” financiadas: proyectos de siembra de granos básicos, de cría de especies muy concretas de ganado (avícola y bovino, fundamentalmente), de elaboración de artesanía maderera, etc.

Bajo la mirada occidentalcentrista, esta “dificultad” en acometer nuevos proyectos, en generar innovaciones ante los nuevos retos, suele achacarse a una debilidad formativa, o

a una evidente carencia de imaginación tanto de técnicos como de beneficiarios. En algunas conversaciones con responsables de agencias donantes, estos nos manifestaban la falta de elasticidad de las poblaciones locales ante los *necesarios* cambios, no sólo frente a la introducción de nuevos insumos y técnicas (como la incorporación de nuevas semillas o la sustitución de abonos orgánicos por químicos), sino por una generalizada “resistencia a la innovación” concebida como resultado en su mayor parte de un apego obstinado a las “tradiciones”.

Sin embargo, estas reticencias a que los proyectos relacionados con los recursos naturales se diversifiquen se fundamenta en una infravaloración del amplio elenco de conocimientos, habilidades y aptitudes puestas en juego (como la capacidad para hacer frente a un escenario de “escasez” de recursos o a contingencias imprevistas) y niega la capacidad de los propios “interesados” a decidir por sí mismos el alcance de tal *diversificación*, la cual no deja de ser, en buena parte, un constructo ideológico occidental elaborado a partir de una determinada disponibilidad de recursos. Además, el hecho de que se trate de “los mismos proyectos” no excluye que estos se aborden de un modo bastante diverso y heterogéneo, a partir de las distintas maneras de afrontar los problemas y restricciones que van surgiendo, olvidándose además que ya existe *innovación* en el modo en que se enfrentan a los continuos obstáculos y retos en cada comunidad. En consecuencia, la denuncia de esta falta de interés por proyectos “innovadores” olvida el contexto en el que se desenvuelven estos proyectos (así como el marco ideológico desde el que se elaboran las presuntas propuestas innovadoras), enfrentándose a serias constricciones de mercado, a escasez de los recursos y otros insumos necesarios para poder cubrir esas “recurrentes” actividades.

Ya en el capítulo I hicimos referencia al uso de las *estrategias de innovación* en proyectos de desarrollo a escala local, aplicando el esquema que Kottak (1999) propone, concibiendo la especialización en *lo tradicional* no como un confinamiento más o menos inducido, sino como una respuesta estratégica y selectiva, contextualizada histórica, social y culturalmente. De este modo, frente a esta visión estratégica de la innovación, la dualidad *innovación-capacitación* remite a un superado debate en

Antropología sobre las concepciones “fosterianas” (ver Foster, 1976), en las cuales las limitaciones en el acceso a los recursos, combinada con una mayor densidad de las relaciones sociales (propia de las *comunidades* y manifestada en una intensificación del control social) obligan a estrategias concretas y reducidas. Una de las consecuencias de esta posición sería que, convertidas estas reticencias en obstáculos para la innovación, la *capacitación* jugaría un importante papel, “abridor de horizontes”.

Pero la influencia de algunos agentes externos (a menudo los mismos que exigen diversificación e innovación) no es desdeñable. Así, el poder de las agencias donantes para hacer seguir una “moda” del desarrollo basada en preocupaciones e intereses occidentales, (exigiéndose, por ejemplo, determinados productos de artesanía “típicos” de la zona), dentro de una visión reducida y cortoplacista de los intereses y capacidades locales (encarnados en una idea cosificada de la “tradición”), o la voluntad de no generar demasiados conflictos a la “norma” establecida (tanto desde la comunidad hacia CDRO, como desde CDRO a las agencias donantes) son factores que, combinados, explican esta tendencia a no desarrollar proyectos “anómalos”.

Si la innovación (aplicando la etiqueta occidentalcentrista, que desdeña las capacidades locales) implica la exigencia de diversificar bases productivas haciendo no solamente uso de los recursos propios, sino también de los ajenos, todo ello traducido en proyectos realizados sobre actividades “novedosas” e “imaginativas”, no abundan en ambas organizaciones iniciativas *innovadoras*. Esto no tiene que implicar necesariamente la ausencia total en CDRO y COINDI de algunos casos que rompen el tono en apariencia monocromático de sus proyectos, usando por ejemplo aquellos que son calificados recursos propios “olvidados” o en desuso. Aquí interviene lo que podríamos llamar el *efecto multiplicador del recurso*, es decir, la disponibilidad de los recursos suficientes (considerados en este caso como *insumos*) para poder explotar otros recursos, aún no siendo el único elemento diferenciador, sí establece una división entre las actividades “innovadoras” de ambas organizaciones.

Un ejemplo lo encontramos en el cultivo de plantas medicinales, que muestra bastantes “eficiencias”, ya que requiere una inversión mínima, un esfuerzo capacitador no demasiado intenso y además se basa en una recuperación de los saberes locales, procurando remedios “de primera necesidad” en las comunidades ante casos de enfermedades o dolencias leves. En COINDI, las incursiones en este terreno han sido bastante tímidas, y poco efectivas: sólo en una comunidad del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán comenzaron a implantarse con cierto “éxito” este tipo de proyectos, pero fueron abandonados por la organización en 1998 por falta de capacitadores para darles continuidad, siendo mantenidos por algunos beneficiarios, más por el tesón de éstos que por iniciativa de COINDI en apoyarlos.⁴⁷⁶

Pero es en CDRO donde (dentro de los límites antes expresados) la variedad de este tipo de actividades alcanza unas cotas más elevadas. Así, la consistencia previamente alcanzada por el Programa de Salud da una medida del mayor alcance posterior de sus proyectos. De modo que, con una gran extensión de la finca *El Aprisco* dedicada al cultivo de estas plantas y unas dependencias habilitadas para el secado y envasado en el propio *Centro de Salud* de Totonicapán, controlado por un equipo de técnicos (entre ellos varios médicos), se acometen los mismos objetivos que COINDI en Santa Catarina Ixtahuacán, pero con unas repercusiones claramente superiores que dan medida de dicho *efecto multiplicador*: al margen de las actuaciones a escala comunal, el Centro de Salud de Totonicapán se convierte en una clínica especializada en una oferta de productos medicinales basados en el cultivo de plantas de la zona que benefician a un gran número de personas, beneficiarios o no beneficiarios de la organización, a un mínimo coste para éstos.

En otro orden de cosas, a pesar de la moda ambientalista recomendada (aconsejada o impuesta) por las agencias donantes, no existe en ambas organizaciones un excesivo interés por adaptar sus proyectos a esta línea, o al menos, los condicionantes de las

⁴⁷⁶ El catálogo de plantas *medicinales* no alcanzaba más de la veintena (entre ellas: *llantén, borraja, manzanilla, ajeno, epazote, ruda, chilca, marrubio, milenrama, zabila, violeta, apio, toronjil, hinojo, salvia, pericón, rosa blanca y buganvilla*), pero el cuidado de éstas y, sobre todo, sus múltiples aplicaciones, no sólo medicinales y aplicadas a un uso familiar, eran bien conocidas por el beneficiario (Sebastián Cruz, comunidad de Santa Catarina Ixtahuacán, Asociación COINDI. Abril 1997).

agencias no se han realizado a una escala tan determinante como para inducir a la realización de *proyectos ambientalistas* de forma descontextualizada. A excepción hecha de las referidas acciones dentro del escenario de los bosques de Totonicapán, fomentadas e impulsadas por algunas organizaciones foráneas o de composición mixta (como el *Proyecto Ala* de la Unión Europea o UNEPROCH), esta falta de interés por la problemática ambientalista o ecologista como *motor principal* de las acciones de desarrollo es la nota dominante en la mayor parte de organizaciones de desarrollo del altiplano, cuyos intereses se vinculan a otras problemáticas consideradas más “preocupantes” tras la salida del conflicto armado, como las de carácter socioeconómico o etnopolítico.

De este modo, lo destacable en estas organizaciones son más las ausencias que las presencias de tales *proyectos ambientalistas*, resaltando en dichas presencias la supeditación de los “intereses del medio” a los “intereses de los pobladores”, que pueden o no coincidir, entendiéndose esta tendencia subsumida en lo que se entiende la “práctica de la comunidad”. Así, el registro de estas preocupaciones entre los beneficiarios, más que la influencia ambientalista de organizaciones externas, refleja algunas llamativas concepciones, que recuerdan en parte a las ya apuntadas sobre la duración temporal de los bienes, en este caso de los procedentes de la naturaleza, a los que se les asigna una *permanencia* o existencia superior a la edad humana. Por ello, una de los esfuerzos para lograr su conservación se centra en superar la barrera temporal de la generación, enseñando a los hijos, por ejemplo, la importancia de reforestar las zonas que son taladas para el consumo de leña, en una especie de *ecología transgeneracional*. Dado que la producción de leña se entiende como una explotación a largo plazo, se compromete a las generaciones posteriores en el momento de la siembra, para así incorporarlos al proceso de reforestación y a la idea de que si no se siembra de nuevo, el recurso se termina:

*“Hay que reforestar, si no se termina... yo a los hijos he dicho: tiene que sembrar aquí, tiene que sembrar los palos (planteras de alisos, pinos o cipreses) para que no se termine...”*⁴⁷⁷

Pero en la expresión de los intereses de los pobladores en el seno de los proyectos de desarrollo no hay que desdeñar el papel tutelar ejercido por los líderes y personal técnico de ambas organizaciones respecto a la definición de lo que es o no es un “recurso ambiental”, de modo que en esta definición cobra un papel fundamental su asimilación con un “recurso cultural”. Para trasladar esta asimilación a los beneficiarios, la *capacitación* juega un importante papel transmisor de los valores relativos al medio, valores que, más que llenarse de un significado ambientalista lo hacen con un carácter etnicista. Este carácter se entiende asociado a intereses que se consideran mucho más *cercanos a la comunidad*, aunque, en no pocos casos, bajo la preconcepción de la cercanía de ésta con el polo de “lo natural”. En este sentido, el ejercicio de este papel tutelar se traduce en el establecimiento de algunos contenidos asignados a los recursos propios, que al ser vinculados con un pasado común, se les subraya el *substrato cultural*, como ocurre con el propio cultivo de plantas medicinales: “...*el uso de las plantas medicinales también tiene fundamento cultural, ya que nuestros abuelos y nuestras abuelas se curaban únicamente con esas plantas*”⁴⁷⁸

La capacitación, como parte de este aparato identificatorio, se completa con la puesta en marcha de algunos proyectos, cuya acogida real por parte de los beneficiarios ofrece una medida de su repercusión real. Así, estos proyectos presentan una conjugación de la *resistencia* o *rescate* de los recursos culturales *del pasado* (entre los que se cuentan aquellos que se entienden como “recursos ambientales propios”) con la aplicación de “recursos ajenos”, mostrándose tanto la justificación etnicista como la ambientalista insertas en una más amplia problemática. Por ello, mientras que los criterios de “cercanía” con el acervo cultural hacen pertinente a un proyecto como el de la siembra de plantas medicinales, los objetivos planteados con un proyecto como el llamado

⁴⁷⁷ Entrevista con Miguel Cac Osorio. Comunidad de Casablanca. Asociación CDRO. Noviembre de 1998.

⁴⁷⁸ Asociación COINDI. Memoria Anual de Labores. 1996. p.39.

*proyecto de estufas mejoradas*⁴⁷⁹, apuntan a otros aspectos, como la higiene, la seguridad o la economía:

*“Este proyecto tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la salud de las familias, ya que en la mayoría de hogares del área rural, el fuego lo tienen en el suelo, y es fuego abierto, porque causa mucha contaminación en el ambiente, especialmente con el humo, y con el descuido de los alimentos que se cocinan, ya que están al alcance de los niños, inclusive de los animales que viven en la casa. Otro de los objetivos de este proyecto, es apoyar de alguna forma a las familias, para economizar en parte el uso de leña, que es el combustible más usado en las comunidades, contribuyendo así a la conservación del medio ambiente, frenando aunque sea en mínima parte el consumo exagerado de leña que se hace con el fuego abierto”*⁴⁸⁰

Pero es la reacción de los beneficiarios de las comunidades ante los proyectos la que determina en gran medida la efectividad y continuidad de éstos. Si, como vimos, la siembra de plantas medicinales parece recibir un mayor impulso por los beneficiarios que por COINDI, en el caso de la implantación de las *estufas mejoradas*, al margen de tratarse de un proyecto más costoso y de mayor entidad⁴⁸¹, su acogida en las comunidades adquiriría diferentes rumbos, al intervenir varios factores entrelazados, tales como: los diferentes usos asignados (aparte del inicialmente previsto por la agencia donante), la especial configuración del tejido social de la comunidad, el reparto de los tiempos de trabajo y de relación social dentro de ésta, o la visibilización por parte de algunos capacitadores de algunos de estos problemas, que trasladaban a los beneficiarios

⁴⁷⁹ Se trata de un modelo de cocina también llamado “estufa finlandesa” o “estufa noruega”, en el que el combustible (leña o carbón) permanece encerrado en un compartimento, proporcionando calor a una plancha situada a media altura que obliga a cocinar de pie, canalizándose el humo de la combustión por un conducto hacia el exterior de la vivienda.

⁴⁸⁰ Ibidem, p.39.

⁴⁸¹ En 1996 este proyecto benefició a 53 familias de tres comunidades del Area *K'iche'-Bocacosta*, con un costo total aproximado de 24.000 quetzales.

(sobre todo de las capacitadoras, que subrayaban las ventajas).⁴⁸² A estos se añaden otros aspectos no menos importantes, como el carácter *donado* o *crediticio* del proyecto, el grado de familiaridad con su uso (inducido o no por otros beneficiarios conocidos, o de otras comunidades) y la prelación establecida por dichos beneficiarios con respecto a otros proyectos. Así, para los proyectos de “estufas mejoradas” implantados por COINDI en algunas comunidades del área *k'iche' bocacosta*, estos eran donados o *subsidiados* por la organización y habían sido solicitados por los propios beneficiarios en vistas de su uso y aplicación por otras personas que ya lo llevaban usando desde hacía años, aparte de la gran cantidad de otros proyectos que ya funcionaban en algunas de estas comunidades.⁴⁸³

La continuidad de este tipo de proyectos (en términos de su apoyo continuado por las agencias donantes) se ve afectada por la distinta solidez organizativa presentada por la organización. Comparando los ejemplos mostrados en este apartado, los proyectos de cultivo de plantas medicinales no generan rentabilidades, acercándose su financiación a la donación y siendo escasamente rentables para una organización como COINDI en momentos de crisis financiera y con escasa disponibilidad de personal o instalaciones para afrontarlos. Pero además, las agencias donantes no muestran excesivo entusiasmo en apoyar un proyecto de plantas medicinales que no va a evidenciar “una muestra tan

⁴⁸² En varias comunidades tuvimos ocasión de constatar los argumentos y presenciar las circunstancias por los que se rechazaba la “cocina mejorada”. Así, ésta no se ubicaba en el centro de la casa, sino a un lado o en instancias anexas, por lo que los miembros de la familia no podían reunirse al calor del fuego, sentados alrededor de las tres grandes piedras que lo protegen y sobre las cuales se coloca el *comal*, una especie de plancha sobre la que se calientan y recalientan las *tortillas*, *tamales*, *tallullos* y otros alimentos preparados con maíz. En torno a estas tres piedras (o *tetuntes*, en *k'iche'*), que simbolizan al padre, a la madre y a los hijos, se realizan una serie de reuniones que no tienen por qué ser siempre familiares, y que cuando no lo son suelen transcurrir de noche, terminadas las faenas, cuando el frío aprieta y el calor se hace más necesario, pero también cuando ya están acostadas mujeres y niños. Algunas interesantes valoraciones, ceñidas a criterios de segmentación por razón de género, surgían de algunas capacitadoras, que justificaban la aplicación de estas estufas al apreciar el modo en que las beneficiarias organizaban sus relaciones sociales. Así, si estas reuniones nocturnas más “sociales” que “familiares” eran monopolizadas por los hombres, el uso de las estufas mejoradas “sólo” repercutía (al margen de otros aspectos, como el tiempo dedicado a la cocina, el riesgo de quemaduras o las implicaciones físicas de su postura al “cocinar de pie” en lugar de “cocinar en cuclillas”) en sus relaciones familiares, ya que las habituales reuniones extrafamiliares -normalmente con otras mujeres- solían realizarse de día, en las pausas entre sus distintas tareas domésticas o durante éstas, y en otros lugares lejanos del hogar: en el molino, en la tienda comunal, en la fuente o en el lavadero.

⁴⁸³ Así, en la comunidad de San Miguelito, por ejemplo, junto al referido proyecto de estufas mejoradas, se ejecutaban paralelamente proyectos de artesanía textil, de comercialización del maíz, de cría de ganado bovino y de construcción de un molino de nixtamal.

palpable de desarrollo” como, en la misma organización, el de *estufas mejoradas* o, como mucho, va a afectar a unos cuantos beneficiarios salpicados en las comunidades del entorno. No ocurre así en CDRO, en donde, como vimos, se construye todo un sistema de comercialización en torno a las plantas medicinales, a mediana escala y asequible a la población, un proyecto mucho más atractivo para cualquier agencia donante que huya del entorno “miserabilista” de las donaciones y que vea una mayor *factibilidad* de los recursos financieros inyectados.

Finalmente, comprobamos como la innovación en la gestión de los recursos naturales se supedita al marco estratégico en el que se desenvuelven ambas organizaciones, en el que tiene un fuerte peso la acogida recibida por parte de los beneficiarios a estos proyectos. A esta se añaden algunas identificaciones entre *lo natural* y la comunidad, que en este caso no contrarrestan de un modo destacable la redefinición que en dichas comunidades se hace del uso de los recursos naturales en base a sus propios intereses, expectativas y cosmovisión. En la puesta en práctica de todo ello intervienen las posibilidades de que dispone la organización para la explotación de tales recursos, así como sus recomposiciones internas, en las que no sólo participa el poder de las comunidad sino otras establecidas, por ejemplo, por razón de sexo-género (como da medida de ello la presión de las capacitadoras en la implantación de las mencionadas *estufas mejoradas*).

No puede decirse que la presión de otras instituciones o agencias foráneas en cuanto al uso de los recursos naturales se manifieste con especial significación, dada la especialización de modo *explícito* de ambas organizaciones en otros frentes de acción. Pero ello no contradice la problemática que envuelve al uso de las relaciones institucionales en otros órdenes, que tratamos a continuación, concretamente en cuanto a la aparente *discrecionalidad* en su manejo por parte de CDRO y al impacto diferenciado causado en la evolución del Programa de la Mujer.

4.5.- El recurso de las relaciones institucionales

4.5.1.-Discrecionalidad, diversificación y posicionamiento político

Como vimos en el capítulo III, el tratamiento concedido a las relaciones institucionales adquiere una serie de matices distintivos en ambas organizaciones. La menor dimensión organizacional de COINDI, es no sólo consecuencia de una mayor debilidad en sus relaciones institucionales, sino también, sobre todo en los últimos años, parte de su causa, ya que la imagen de “debilidad organizativa” ahuyenta buena parte de sus contactos institucionales. Por su parte, en CDRO la acumulación de relaciones institucionales como *un recurso más* implica también una mayor experiencia, buena parte de ella obtenida de los errores propios en el difícil manejo de este recurso. Una acumulación que, por su diversa procedencia suele ser percibida desde dentro y fuera de la organización como *eclecticista*. A ello se contraponen la clara ubicación de COINDI en el seno del movimiento maya y, sobre todo, su propia historia de implicaciones políticas, al estar vinculada directamente desde sus inicios con el movimiento campesino y de derechos humanos, y por ello con relaciones institucionales más conflictivas con el propio estado, del que no recibe financiación alguna.

Estos posicionamientos ya suponen la existencia de unas estrategias diferenciadas en ambas organizaciones en cuanto al control de sus relaciones institucionales. Así, si nos referimos a aquellas relaciones mantenidas con instancias estatales o político-partidistas, la mayor dimensión de CDRO (traducida en un mayor número de beneficiarios y de personal) le permite albergar en su seno también una mayor diversidad de credos y posiciones políticas. Es posible encontrar en esta organización personas vinculadas ideológicamente a partidos beligerantes en la *arena* político-partidista como el PAN o el FRG, u otras tan comprometidas con algunos *comités cívicos* como para llegar a encabezarlos y estar disputando las elecciones municipales a estos grandes partidos. No existe, por tanto, una norma generalizada que sancione este tipo de contactos, salvo que se entienda que éstos puedan perjudicar directamente los objetivos básicos de la organización, centrados en el *desarrollo de las comunidades*. Por ejemplo, cuando en marzo de 1997 se produce la visita de representantes del gobierno a las instalaciones de Tonicapán, esta visita se explica por los líderes de la organización (al resto de los integrantes de la *Asamblea General*) dejando muy claros dos puntos fundamentales: la

negativa a discutir con el gobierno la *filosofía* de la organización, requisito que se presupone inamovible y, como justificante fundamental, los beneficios directos que estas *visitas* dejan en las comunidades, traducidos, por ejemplo, en recursos financieros para las sucursales aportados por parte del propio Ministerio de Agricultura, y que relativizan un tanto aquella inamovilidad.

En el caso de COINDI, los contactos con instancias estatales se reducen, como sabemos, a algunas coordinaciones de esfuerzos a escala local, orientadas fundamentalmente a fortalecer su especialización dentro de su área de cobertura, por lo que se establecen limitantes que procuran a la vez el menor contacto y conflicto posibles, precisamente por la latencia que conserva en cierta medida este conflicto. Buena parte de dichas limitantes se reflejan en un esfuerzo normativo, más intenso que en CDRO, que regula las relaciones con instituciones y organismos públicos y que se expresa ya desde sus inicios estatutarios, evitando la relación con instancias cuyos fines se alejen de los de la organización. Entre los fines específicos de la asociación citados en sus estatutos se incluye “*coordinar esfuerzos con instituciones de desarrollo, sean estas nacionales o extranjeras, públicas o privadas, cuando sus fines no se opongan a los principios de nuestra organización*”.⁴⁸⁴ Paralelamente, debido al desprestigio que las instancias de política partidista tienen en el seno de las organizaciones de desarrollo, los representantes de éstas presentan desde el primer momento el carácter *apolítico* de la organización, o suelen resaltar su posición política como “no de política partidista, sino de política sana”, entendiéndose así alejada de los vínculos de corrupción, clientelismo o abandono de los intereses de los pobladores de las comunidades, o con presencia exclusiva en éstas para captar votos en momentos de elecciones, sembrando diferencias que perjudican más que benefician a sus pobladores.

Dentro de CDRO, en cambio, no haciéndose mención a estos aspectos en los documentos normativos, en aquellos otros destinados a su difusión interna o externa, se resalta la importancia de los contactos institucionales, dejándose entrever cierta discrecionalidad en su manejo: “...se plantean varias tareas fundamentales, algunas de

⁴⁸⁴ Estatutos de la asociación COINDI. 1988. Capítulo II, art.5.c.

las cuales ya (se) han iniciado. Entre éstas reviste especial importancia el aprovechamiento de los recursos del estado por parte de la comunidad (y) de los recursos institucionales que el estado está dispuesto a poner en manos de entidades locales, gobiernos municipales, comunidades organizadas, etc., dentro de sus políticas de descentralización e incluso de privatización”⁴⁸⁵. Esta discrecionalidad proviene, como puede comprobarse, de una renuncia declarada a introducir el anterior criterio restrictivo presente en COINDI, relativo a limitar las relaciones con instancias cuyos fines se alejen de los de la propia organización. En este sentido, no se renuncia a contribuir a tales políticas de “descentralización” o “privatización”, si se trata de “sustituir” a un estado inoperante a la hora de cumplir con su obligación de llevar el desarrollo a la población de las comunidades. Por otra parte, en cuanto a esta participación en un supuesto proceso de “privatización del desarrollo”, en este caso se hace evidente la ya referida falsedad de tal privatización en términos de una desestatalización (o de una eliminación de los servicios asistenciales del estado en las comunidades), precisamente porque la actuación del *estado asistencial* en las comunidades indígenas brilla por su ausencia, históricamente mantenida.

Sin embargo, frente a estas claras enunciaciones, la amplitud de relaciones mantenidas por la organización de Totonicapán alimenta, como decimos, la percepción entre los beneficiarios de cierto descontrol del proceso. Algunos testimonios de sus representantes son aún más contundentes a la hora de resaltar la amplia tesitura en la que se mueve la procedencia de los recursos que llegan a la organización, del tipo: “*Aquí nadie discute de donde viene la plata, sino que se aproveche para la comunidad*”. De este modo, sin que se llegue a adivinar un seguimiento exacto de la máxima “el fin justifica los medios”, en algunos círculos de la organización se evidencia la percepción de una falta de cálculo de tales *medios* (de las relaciones institucionales mantenidas), cuya potencial conflictividad hasta el momento se ha visto desactivada por verse justificada por un poderoso *fin* (concretado en la protección de los intereses de los beneficiarios de las comunidades).

⁴⁸⁵ *Saq Tzij*, Medio de Información. 3ª edición. Asociación CDRO. Julio de 1998. p. 16

Pero, sin que se trate de aplicar una total discrecionalidad, en la elección de las relaciones institucionales (y en la conciencia de que se trata de un poderoso recurso) destaca el conocimiento de las potencialidades y limitaciones propias. De esta suerte, una vez que la organización va ganando en experiencia y se encuentra ya un tanto consolidada, sus integrantes suelen tener un mejor conocimiento de los principales recursos con los que cuentan. Y de entre los “recursos ajenos” adquiridos por la organización con el paso del tiempo, los contactos y relaciones institucionales suelen ser resaltados, tanto por su potencial uso a favor de la organización (producto de una apropiación, en principio, un tanto discrecional) como por ser una buena herramienta para aumentar el control de la organización sobre un territorio más amplio y sobre un mayor número de beneficiarios. Por ejemplo, el papel especialmente estratégico de estos recursos institucionales sale a la luz cuando se plantea poner en marcha un proyecto de regionalización que implica compartir estos recursos con otras organizaciones:

*“CDRO tiene muchas posibilidades para intervenir en el fortalecimiento de otras organizaciones locales, a pesar de que tiene poca capacidad material, digamos, no tiene personal que pueda ir a todos lados, pero sí tiene muchos contactos institucionales, y así puede resolver muchas cosas, a nombre de esas asociaciones”*⁴⁸⁶

La amplia repercusión del referido proyecto de regionalización implica también un mayor esfuerzo de información sobre la posición institucional no sólo respecto hacia los beneficiarios, sino también hacia las propias asociaciones incluidas en dicho proyecto. Dentro de este compromiso se inserta la obligación contraída en la llamada *Acta de Entendimiento* firmada con dichas asociaciones, en la que CDRO se ve obligada a proporcionar a éstas “*toda la información que se le solicite respecto a las relaciones con el gobierno de Guatemala y sus diferentes dependencias*”.⁴⁸⁷

Por otro lado, no hay que olvidar que buena parte de la imagen difundida tanto por CDRO como por COINDI se debe a la comparación que se establece entre ambas

⁴⁸⁶ Entrevista con B. Son. Asociación CDRO. Agosto 1998.

⁴⁸⁷ Recordemos que este compromiso es paralelo al que dichas asociaciones se comprometen a cumplir respecto a los principios promulgados por la organización de Totonicapán. Fuente: Asociación CDRO. *Proyecto de Regionalización. Acta de Entendimiento. Obligaciones de CDRO.* aptdo. e), 1999.

organizaciones, pues ambas operan en un territorio cercano y acceden al mismo tipo de recursos. Por ello, los técnicos de ambas organizaciones conocen mutuamente a partir de dicha imagen los posicionamientos estratégicos de la otra organización, por lo que parte de estos posicionamientos puede deberse a una cierta especialización en el cada vez más selectivo mercado de la cooperación. Así, si COINDI se posiciona con un grado menor de “eclecticismo” en sus relaciones institucionales puede deberse no solo a una disposición estratégica determinada, sino también a un criterio de *distinción* con respecto a CDRO, de destacada presencia en el altiplano, en base a la lectura negativa que sus representantes hacen del “eclecticismo” o, si se prefiere, *discrecionalidad* de CDRO.

Sin embargo, esta discrecionalidad en el uso de los recursos ajenos por parte de CDRO se aplica de forma diferente según las circunstancias. Por ejemplo, según el tipo de ganancia asociada a dichas relaciones institucionales, de tal manera que son los recursos financieros procedentes de éstas los que se someten a menos criterios de revisión en cuanto a su origen, ya sea éste público o privado, nacional o extranjero. En la génesis de esta idea parece encontrarse la atribución de un carácter más dúctil: es decir, de más fácil convertibilidad y de mayores posibilidades de adaptación a los fines propios.⁴⁸⁸ Recordemos que CDRO ya posee bastante práctica desde sus inicios en estas estrategias que, si bien no se pueden calificar necesariamente de un “engaño” hacia las agencias donantes, sí implican una canalización bastante elaborada hacia sus propio fines y objetivos. Esto se extiende a otros mecanismos de captación de recursos, como ocurre en los recursos incorporados al Banco Pop. Encontrándose los límites en el cumplimiento de las obligaciones contractuales (que son análogas a la de cualquier otro banco), no se plantean mayores obstáculos para el ingreso del ahorro externo de manera que, para este recurso ajeno, importa en este caso *lo que trae*, no *lo que es*:

⁴⁸⁸ Como tendremos ocasión de comprobar, este uso estratégico de las relaciones institucionales (conectado con una posición mucho más ventajosa de la organización de Totonicapán en cuanto al manejo de sus potencialidades) adquiere una serie de rasgos diferenciales cuando se refiere al empleo de recursos humanos, tanto de un modo estable (sometidos a un rígido control desde ambas organizaciones) como temporal, como ocurre en el caso de los llamados “informes externos”.

*“Fijense que no existe una limitación para el tipo de institución que deposita sus fondos en CDRO, sea religiosa, o sea lo que sea. Lo bueno es que la organización tampoco está viendo las creencias de cada uno, la cosa es que sean legales y que tengan la intención de ahorrar”*⁴⁸⁹ y ⁴⁹⁰

Pero el contenido de *lo que se trae* no se circunscribe a los recursos financieros, sino que existen otras implicaciones, como las que exigen un posicionamiento político presente en el uso de los recursos, cuyo manejo requiere de un esfuerzo adicional. Es decir, al margen del contenido de las “modas del desarrollo” y del reflejo que tienen en las prácticas de ambas organizaciones (que trataremos en el siguiente apartado), a la hora de calibrar el uso de los *recursos ajenos* dentro de la organización, es preciso sopesar si este uso implica una complicidad con los intereses de las instancias e instituciones que ceden sus recursos. En este aspecto, consideramos que en la organización de Totonicapán la ausencia de una línea predeterminada en sus estatutos no implica un descuido de las posibles implicaciones de tales participaciones. Así, más allá de un plano eclecticismo, aquí es preciso diferenciar un uso estratégico según el tipo de instancia de que se trate, ya que la organización establece patrones diferentes de relación a partir de ello, prefijados fundamentalmente según la capacidad de control que la instancia con la que se contacte pueda tener sobre las acciones de CDRO. Tratándose, por ejemplo, de la apropiación de los recursos del estado (una instancia con gran capacidad de control), ésta implica un manejo cauteloso que no olvide una toma de conciencia con respecto a los derechos que supone la *ciudadanía*, lo que conlleva un claro posicionamiento político desde CDRO. Significa, por ejemplo, identificar *apropiación* con *recuperación* porque no de otra forma puede ser entendido el

⁴⁸⁹ Entrevista con M. Ajpop. Asociación CDRO. Septiembre de 1998.

⁴⁹⁰ En conjunción con lo anterior, se encuentran otras acciones estratégicas, orientadas a la diversificación de los recursos financieros para evitar peligrosos lazos de dependencia con instancias con las que no se comparten afinidades, o bien aquellas encaminadas a rentabilizar las arcas financieras propias (de nada fácil compatibilización con el resto de prácticas y de *principios filosóficos* a ellas asociados), procurando “mover” dichos recursos acumulados para que no disminuyan debido a la pérdida de poder adquisitivo, o no den los beneficios o la rentabilidad necesarios, como esbozamos en un anterior apartado. Aquí se sitúa, por ejemplo, el aprovechamiento al máximo de las donaciones recibidas por la organización, sobre las que se plantean la posibilidad de una reinversión que es calculada quetzal a quetzal: “...*la organización comunitaria puede obtener convenios con otras entidades que le reporten ingresos en calidad de donación. Lo que se debe hacer en este caso es gastar un veinte por ciento e invertir un ochenta por ciento, porque si éstas donaciones igualmente se gastan, pues seguramente se acabarán tan rápido como llegaron y serán como agua entre los dedos*” (*El sistema financiero comunal*, op.cit. p.21. El resaltado es nuestro).

“apropiarse” de lo que ya se sabe propio: *“El gobierno no produce o no debería producir riquezas, sino administrar solamente los recursos de todos sus habitantes. En otras palabras, el gobierno tiene nuestro dinero y en muchos casos lo está malgastando en instituciones que nosotros sabemos que no cumplen adecuadamente con su trabajo, y si apoya un proyecto nuestro, en cierta manera nos lo está devolviendo”*⁴⁹¹

La personificación en “la comunidad” de esta posibilidad de uso y apropiación ya presenta la evidencia de un sujeto social que es el que aparece como protagonista de este proceso. Según vimos, desde el origen de ambas organizaciones la actitud de sus líderes fue la de situar su trabajo en una senda de reactivación etnopolítica. En los comienzos, las capacitaciones podían contener aspectos relativos a la redefinición de la condición de *ciudadanía* de los pobladores de la comunidad, o a la existencia de una relación desigual en algunos aspectos contenidos en dicha condición, como es el caso de la necesidad de hacer trabajos incluidos dentro de las obras del estado (la construcción de un camino, de un puente, que no siempre tenían que beneficiar a la comunidad), con carácter obligatorio y a modo de tributo (la *validad*), para lo cual existía un rígido control:

*“Era casi muy difícil, eran cosas que debíamos analizar... mucha gente trabajó en la carretera que va para Nimasac. Esa se hizo ‘puro hombre’. Es como una jornada que debe dar la persona como ciudadano, en la que no pagan el jornal, validad le llamaban. Le dan un vale por su servicio, entonces algunas personas decían: ‘o mi papá o mi abuelo allí trabajaron, va...¿ y por qué?’ Si pues, entonces venía el análisis: ‘¿es por el bien de ellos, o es por el bien de nosotros?’...”*⁴⁹²

Pero centrar en *la comunidad* el eje fundamental de acción política (que es común para ambas organizaciones) no implica que se dejen de realizar otras acciones paralelas, además de aprovechar las cesiones y concesiones de *lo ajeno* que se producen, por ejemplo, en aquellas contadas inyecciones de recursos a través de las cuales el estado muestra su “cara asistencialista”, que debe ser así aprovechada y recanalizada en base a aquella “descentralización” o “privatización” un tanto *sui generis*. En este caso se piensa, además, en lo que “pueda caer” en algunas esferas de poder local (en la

⁴⁹¹ Ibidem. p.20

⁴⁹² Entrevista con Gregorio Tzoc, Agosto de 1998.

comunidad o en su entorno: el municipio y otras entidades locales) habida cuenta de la relativa *cercanía* de la organización con la comunidad.

De este modo, hay que recordar otra serie de acciones de acercamiento a estas instancias de poder local realizadas por CDRO (ya que las de COINDI se reducen a intenciones discursivas)⁴⁹³, entre las que resaltamos las conversaciones mantenidas con los alcaldes auxiliares del municipio de Totonicapán, auspiciadas por la propia organización, que terminaron con un *Encuentro-taller* realizado el 20 de marzo de 1998. En este evento se contó con la participación, como invitados al acto de inauguración, de representantes de instituciones extranjeras de gran potencial mediador en los conflictos planteados en el estado guatemalteco (como la Misión de las Naciones Unidas para Guatemala, MINUGUA) o de fuerte presencia en la zona (como el *Proyecto Ala* de la Unión Europea). Ante ellos y sobre todo ante los alcaldes auxiliares (no vinculados en principio con siglas partidistas y cuya importancia política en la zona aún es decisiva), los representantes de la organización pretendía dejar claro su posicionamiento político, asunto nada fácil pues no hay que olvidar que aún estaban muy recientes las conversaciones mantenidas por éstos con miembros del partido del gobierno:

*“El objeto de esta reunión era decirles que ustedes (los alcaldes auxiliares) tienen una entidad llamada CDRO a la que pueden acudir, y en la que no se van a encontrar ninguna bandera, ni amarilla, ni azul”*⁴⁹⁴

Sin embargo, pese a esta disposición abierta al diálogo y a la colaboración, alejada de los intereses de los partidos hegemónicos en aquél momento, representados por sus colores (el amarillo del PAN y el azul del FRG), había otras cosas que explicar en esta reunión⁴⁹⁵, pues en la mente de los asistentes aún estaba reciente el recuerdo de la presentación de un miembro del personal de CDRO (Santos Norato, *don Santos*) dentro

⁴⁹³ Al margen de las intenciones declaradas en sus documentos de planificación, que se dirigen a una intensificación de las relaciones con instancias de poder local como municipalidades o alcaldías auxiliares, los acercamientos realizados por la organización de Sololá se reducen a contactos esporádicos y ocasionales, por motivo de la gestión de proyectos en comunidades concretas.

⁴⁹⁴ Benjamín Son. Discurso pronunciado durante la reunión de alcaldes auxiliares, realizada el 20 de marzo de 1998 en la sede del *Instituto Nocturno*, en la cabecera departamental.

⁴⁹⁵ Hecho al que no nos fue posible acceder, ya que dicha reunión, tras el acto inaugural al que fuimos invitados, se desarrolló a puerta cerrada.

de la candidatura de la municipalidad de Totonicapán, encabezando un *comité cívico*, hecho que se repetiría en la legislatura siguiente, quedando en ambas votaciones dicha opción electoral a escasos votos de conseguir la alcaldía de Totonicapán. Podemos en este caso calificar la posición de la organización de una cierta anuencia que, sin llegar al apoyo explícito, implicaba una clara toma de posición, como da cuenta de ello el que *don Santos* ocupase en todo momento una posición de privilegio ascendente dentro de la organización, ya que hasta el año 1999 fue el encargado del *Departamento de Organización y Capacitación*. Además, huelga decir que no se habría permitido que un miembro del personal se hubiese presentado a dichas elecciones locales representando no a un “apolítico” comité cívico, sino a uno de los “colores” partidistas antes expresados, a lo que hay que añadir, según comprobamos, la clara identificación expresada por parte de los beneficiarios de la organización, de lo que se entendía como “la candidatura de CDRO”, unos beneficiarios que, como habitantes de las comunidades cercanas al municipio, como Nimasac, fueron en su mayoría los votantes de esta candidatura.

En cualquier caso, al margen de estas participaciones (que no dejan de ser significativas en el caso de CDRO) los esfuerzos de ambas organizaciones no se orientan a contradecir las posiciones del Estado *de un modo evidente*, realizando declaraciones estridentes a la prensa u organizando grandes manifestaciones públicas en los que se presente un claro posicionamiento en contra de las acciones (o carencia de éstas) del Estado. Asunto aparte es el contenido de las capacitaciones, los discursos de sus líderes, su propia tendencia expansiva (orientada en COINDI a su participación directa en instancias de coordinación del movimiento maya y concretada en CDRO con sus *proyectos de regionalización*) o muchas de sus propias prácticas cotidianas *de desarrollo*, las cuales, entendidas de un modo entrelazado, plantean un evidente contrapoder político.

De momento, y aparte del beneficio directo en términos de proyectos financiados o de colaboración con otras instancias, podemos decir que la simple existencia de ambas organizaciones ya plantea conflictos con el Estado en cuanto que aquéllas mantienen una significativa presencia en las comunidades, nutriéndose a la vez de los beneficios de

sus relaciones con agencias donantes extranjeras. En un escenario en el que aún resuenan los ecos de la represión estatal hacia las organizaciones del movimiento maya y en el que la presencia de las instancias partidistas en las comunidades se reduce a extraer recursos (como son los votos en periodo electoral) más que a proporcionarlos, la sola pervivencia de ambas organizaciones ya es un logro suficientemente significativo, como lo es su intervención continuada, durante ya más de 15 años, en las comunidades del altiplano. De este modo, forma parte de lo sobresaliente lo conseguido por CDRO en términos de apropiación estratégica, cediendo lo mínimo en sus acciones en las comunidades (entre las que se cuentan la denuncia explícita o implícita de los vacíos no sólo del Estado, sino de otras muchas organizaciones que generan clientelismo y pasividad), al mismo tiempo que intenta apropiarse de algunos de los recursos que, con cuentagotas, llegan a este ámbito. Las voces que expresan el rechazo de cualquier opción político-partidista, o bien se asocian claramente a una de ellas (ambas podrían oponerse al referido *eclecticismo*), o bien quedan un tanto acalladas cuando los proyectos funcionan y responden a los intereses de sus beneficiarios.

Pero además de este posicionamiento político, que establece juicios sobre la actuación del Estado en el “territorio de cobertura” al mismo tiempo que se extiende a la relación de la organización con las instancias de política partidista, las relaciones institucionales de ambas organizaciones están atravesadas por una serie de “olas” o “modas” de desarrollo introducidas y canalizadas, en parte, por las agencias de desarrollo. Estas introducen una continua problematización sobre aspectos concretos de la realidad social, de forma más o menos desgajada de su contexto, y que dan lugar a un despliegue de acciones al respecto, así como de una serie de efectos de los que señalamos a continuación algunos de ellos, ejemplificados en el Programa de la Mujer de CDRO.

4.5.2.-“Modas del desarrollo”: influencias “internas” y requerimientos “externos” en el Programa de la Mujer de CDRO

En principio, las actividades y proyectos puestos en marcha en el seno de ambas organizaciones pretenden ajustarse a requerimientos en forma de “demandas de desarrollo”, procedentes de dos focos fundamentales, en cuya conjunción (o resultado más o menos *híbrido*) se busca cierta complementariedad:

- Los requerimientos de desarrollo de los beneficiarios de las comunidades, que se consideran propios de éstas, con una profundidad histórica relativa, y que se consideran de influencia decisiva para su devenir etnopolítico.

- La existencia de una serie de preocupaciones ajustadas a unas líneas de interés predominantes en los circuitos de la cooperación internacional, entendidas en líneas generales de modo pasajero -en términos de “moda del desarrollo”- y con un grado de imposición o de compromiso diferenciado según los casos.

De este modo, bajo la forma de *preocupaciones de género* o *medioambientales* se busca más la existencia previa de parte de estas “demandas” en forma de *recursos* preexistentes en las comunidades que una interpretación automática de ellas a partir de una lectura directa de dichas modas, en un nuevo giro interpretativo desde la óptica etnodesarrollista. Los discursos en ambas organizaciones son muy explícitos a este respecto:

*“Han aparecido ciertos criterios e intereses que si bien en algunos casos ya se habían venido practicando en nuestras comunidades, no se les había puesto tal atención que ameritara la existencia de programas o políticas específicas por parte de CDRO. Por ejemplo, el enfoque de género y el cuidado del medio ambiente, así como los programas de microcrédito que han aparecido con más fuerza en los últimos años. Al respecto, en nuestras comunidades ya existía desde hace muchísimos años el concepto de complementariedad entre hombres y mujeres, también una gran tradición de respeto a la naturaleza, y en CDRO los primeros créditos se empezaron a otorgar hace unos doce años. Esto nos facilita el trabajo y nos permite acomodarnos de mejor manera a éstos y otros nuevos enfoques que se aprecian en la actualidad en la cooperación internacional y en el marco institucional en general, con quienes seguramente seguiremos trabajando, cuidando siempre de preservar el aporte comunal a través de sus ideas, sus costumbres y formas de vida, y sin entrar en nuevos esquemas de forma precipitada”*⁴⁹⁶

Lógicamente, el fragmento anterior no es parte de un texto difundido entre los beneficiarios de las comunidades, sino que pertenece a un documento informativo que suele ser “compartido” con agentes externos, entre ellos los representantes de las agencias donantes, por lo que el alcance de este discurso cobra sentido por su ubicación estratégica. Es decir, forma parte de la “imagen” que la organización tiene que labrarse para captar los recursos ajenos, imagen en la cual la disposición de los recursos propios tiene que mostrar no sólo las fortalezas sino también aquellos elementos que los conectan con lo que se considera la “norma del buen desarrollo” (la participación plena y efectiva de los beneficiarios), tanto para las agencias donantes como para el propio CDRO. Pero, sin que se trate de contradecir todo lo dicho en este discurso que tiende a cierta idealización de la realidad de las comunidades (lo cual la práctica, en su riqueza y variedad, pone en su justo lugar), no debe escapar a nuestra atención el hecho de que esta idealización se contrapone en el discurso con una imagen del desarrollo diseñada desde occidente, con lo cual se reaviva aún más la vertiente artificiosa y utilitarista de la caracterización planteada. De este modo, tal combinación entre lo propio y lo ajeno, más que una convivencia armónica, deja el camino despejado para la confrontación de intereses y de lógicas en las que frente a las exigencias (de la cooperación internacional, a escala institucional) se contraponen las labores de preservación de los considerados “recursos comunales propios”, aunque ya en esta preservación se atisba la presencia de mecanismos de control que escapan al poder de las grandes agencias de desarrollo, como el de los plazos o ritmos seguidos para la aplicación de dichas exigencias, es decir, cumpliendo tales requerimientos pero de forma calculada: *“sin entrar en nuevos esquemas de forma precipitada”*.

Los inicios del Programa de la Mujer de CDRO están marcados por algunos de estos aspectos. En las propias percepciones de las representantes de este Programa acerca de estos inicios se sitúan de modo contrapuesto las influencias “externas” y los requerimientos “internos”. Las primeras, orientadas a la búsqueda de recursos, reciben el impulso por parte de los líderes de CDRO, mejor y más directamente conectados con las nuevas “exigencias” de las corrientes de cooperación, lo cual tuvo como resultado, por

⁴⁹⁶ CDRO. *Informe Anual de Actividades*, 1999-2000. XIV Asamblea General Ordinaria. p. 3

ejemplo, el apoyo financiero de la agencia de desarrollo NOVIB, de Holanda, en 1995, que consiguió hacer superar la *crisis* en la que se desenvolvía el Programa de la Mujer.⁴⁹⁷ Los segundos, correspondientes a lo que se considera que es la “realidad de las comunidades”, obedecen a la estructuración de las relaciones sociales dentro de éstas a partir de criterios de género, de modo que en la problemática que la atraviesa se pretende evidenciar el poder, los recursos, las representaciones y las identificaciones en base a tales criterios. Lógicamente, se trata de dos dimensiones conectadas que se afectan mutuamente. En CDRO se habla de la coincidencia entre una moda del *discurso de la igualdad de género* y de una “necesidad” de evitar la invisibilización de las mujeres en los proyectos de desarrollo que partiría de las propias comunidades:

*“El objetivo de CDRO es apoyar el desarrollo de las comunidades y en estas hay hombres y mujeres y por lo tanto nace la sección de promoción de la mujer para poder impulsar su organización y su capacitación. Pero CDRO también abre su espacio y las personas que estaban en ese entonces posiblemente que también lo hicieron de una forma estratégica, porque en ese tiempo se empezaba a hablar de medio ambiente, de género... de todas esas cosas que se ponen de moda”*⁴⁹⁸

En la percepción de lo que es “la realidad” de las comunidades (que muestra la diferencia entre “hombres” y “mujeres”, como si ésta fuera un elemento novedoso) pueden intervenir muchos aspectos, pero en este caso la influencia de la obtención de recursos externos ejerce un poderoso magnetismo. De este modo, la necesidad de conseguir una apropiación de estos recursos favorece en principio la existencia de prácticas diferenciadas de “apoyo” a la mujer. Pero no se trata de realizar imitaciones automáticas, más o menos superficiales y artificiosas a modo de un “decorado” temporal, ya que tanto el hecho en sí de la apropiación como los efectos de la permanencia de estos recursos, circulando al interior de la organización producirán variados efectos, tales como la creación de mujeres líderes comunales y a escala de

⁴⁹⁷ Se advierte en este caso cierto uso de esta crisis como apariencia estratégica para la obtención de recursos. Cabe señalar que, tratándose de una valoración de la situación de esta parcela de la organización realizada por parte de los sujetos implicados, entra en juego su percepción sobre el grado de conflictualidad, contradicción o inestabilidad de dicha situación. De hecho puede haber más crisis en la situación actual del Programa de la Mujer que en períodos anteriores.

⁴⁹⁸ Entrevista con Ana Victoria Socop. Directora del Programa de la Mujer. Asociación CDRO, diciembre de 1998

organización, o la visibilización de las diferencias de género que implican negociaciones tendentes a aumentar la presencia de mujeres en los puestos de representación. Pero además de estas recomposiciones internas, cabe señalar una clara estrategia de acumulación de recursos adaptada a las coyunturas de la cooperación internacional. No en vano el surgir y resurgir del Programa de la Mujer guarda estrecha consonancia con olas sucesivas de la Ayuda Internacional. Así, los momentos de crisis del Programa se producen en dos años coincidentes con el incremento en la preocupación sobre aspectos etnopolíticos: en 1993 (como resultado de los recordatorios del V Centenario, *desde el punto de vista nativo*) y en 1997 (recién estrenados los Acuerdos de Paz y precisamente cuando más aumentan los flujos de la cooperación internacional). En el resto de años se produce una cierta *acumulación* de los recursos, en los que el Programa de la Mujer crece en número de beneficiarios, personal y comunidades atendidas.

Es decir, se trata de “abrir las puertas” al recurso y, una vez dentro, controlar su uso y apropiación, dentro de una adaptación a los ciclos de entrada que en este caso siguen las variaciones coyunturales de los flujos de cooperación en Guatemala, por lo que las caídas de este ciclo significan también una detención en esta acumulación, que implica incluso una paralización de las actividades. A efectos prácticos, en 1993 se produce una desaparición del Programa, integrándose las mujeres que en él operaban dentro del resto de instancias de CDRO. Tras una recuperación sostenida, en 1997 se somete de nuevo el Programa a una profunda revisión, en la que los conflictos internos más agudos salen a relucir, así como el alejamiento, de repente descubierto, con respecto a la realidad de las comunidades:

“Al finalizar, más o menos 1993 se dice que el Programa de la Mujer está haciendo proyectos que perfectamente los podría hacer el Programa Artesanal, el Programa Agrícola, el Programa de Educación, y por decisión administrativa se dice: ‘Bueno, el personal que ahorita está en el Programa de la Mujer se ubica en tales y tales programas, que desde ahí le van a dar seguimiento a los proyectos de mujeres’”

“Llega 1997, a estas alturas se hace la evaluación correspondiente de fin de año, nos detectamos algunas cosas, que había personal que no estaba funcionando como debiera. Nos dimos cuenta, al nivel del programa, de nuestra

*realidad, y que habían muchas cosas que a nivel interno no se podían aceptar, como por ejemplo que nuestra metodología de bancos comunales no se adaptaba a la realidad de las comunidades”*⁴⁹⁹

Precisamente buena parte de las dificultades que afronta el Programa de la Mujer se origina en el sometimiento a estos vaivenes, cuyo coste no sólo se produce en cuanto a reubicación y movilidad continuadas de su personal, sino también, lo que es mucho más grave, de abandono de los proyectos ejecutados en las comunidades, manifestado en el establecimiento de una cierta desconfianza entre los beneficiarios por el incumplimiento de la “promesa” de desarrollo sostenido. Esta respuesta de los beneficiarios (mayormente beneficiarias) a su repentino abandono se manifiesta con mayor claridad en las comunidades más alejadas del centro operacional de la organización en Totonicapán, ya que fueron las primeras en desatenderse en los momentos de ausencia del ciclo.

Hay que resaltar que estos problemas de discontinuidad en la atención a las beneficiarias no se producen en COINDI, dada la adopción de una línea de *transversalidad* del género, que implica la realización de acciones a lo largo y ancho de toda la organización, y por ello la consiguiente inexistencia de un Programa de la Mujer.⁵⁰⁰ Se trata ésta de una estrategia que se adapta mejor a los requerimientos de algunas instancias de cooperación internacional, a lo que contribuye la presencia a partir de 1997 de una mujer (Leonicia Pocop) como cabeza visible de la organización, ocupando el puesto de directora ejecutiva. Pero, como contrapartida, implica un menor aprovechamiento de los *picos* que presentan los ciclos de apoyo a proyectos y programas destinados específicamente a la mujer.

En cualquier caso, la relativa facilidad con la que este Programa de la Mujer es capaz de resurgir en CDRO de “sus crisis” y presentar proyectos a gran escala, como el de Bancos Comunales, evidencia que existen capacidades generadas en la organización a través de la acumulación o *almacenamiento* de los recursos. Así, las líderes comunales formadas

⁴⁹⁹ Ibidem.

⁵⁰⁰ Esto no contradice la existencia de otras fluctuaciones a escala organizacional, mucho más graves, que implican una discontinuidad a partir de 1998 en la atención tanto a beneficiarios como a beneficiarias.

durante años, los conocimientos adquiridos por el personal del propio Programa, o las experiencias sumadas a lo largo de los años forman parte de esa acumulación de recursos.

4.6.- Algunos límites a la estrategia de acumulación: selección y acumulación de recursos ajenos. *Conocimientos técnicos, técnicos instrumentalizados y nuevas tecnologías.*

La estrategia de acumulación aplicada con respecto a los recursos ajenos se dirige no sólo a buscar una adaptación a los ciclos a los que la cooperación internacional somete a la organización o a alguna de sus parcelas, como hemos visto para el Programa de la Mujer, sino también al control de otros recursos, como aquellos que implican la adquisición de técnicas, conocimientos o saberes.

Este es el caso (no único, ni exclusivo) de los continuos cursos, talleres y capacitaciones habitualmente dirigidos a líderes de estas organizaciones, que diversas instancias públicas y privadas ofertan como “aportación” y a las que se pueden aplicar variadas posibilidades de control.⁵⁰¹ Este control se concreta fundamentalmente en una selección de la asistencia a estas actividades, que depende de su grado de aprovechamiento directo o indirecto (por ejemplo, a través de los contactos conseguidos en ellas), o del nivel de compromiso contraído con la instancia que ejerce de “anfitriona”, siendo irrechazables, por ejemplo, aquellos que proceden de las agencias donantes:

“Hay muchos cursos, seminarios, talleres, etc. que casi lo único que hacen es sacar a las personas de su propia realidad. Sea porque para capacitarlas las llevan a un lugar especial, o sea porque en la capacitación se incluyen ideas que las hacen pensar o soñar con una realidad que no es la suya. De preferencia la capacitación no debe extraer o distraer a la persona del proceso productivo en el cual se encuentra participando a la par de su comunidad. Es decir, si pudiera realizarse tal como

⁵⁰¹ En este discurso aparece como telón de fondo la imagen, ya referida, de capacitaciones en hoteles lujosos en la capital, o la salida a viajes internacionales, bruscos encuentros con la “modernidad” y el “desarrollo” vividos de un modo peculiar, como desarrollaremos en otro momento, por líderes como Gregorio Tzoc, Hilario García o el propio Benjamín Son, y que presentan visiones sobre una realidad tan tremendamente lejana como inasequible, tan prometedora como hirientemente ilusoria y alejada de las aspiraciones “reales”.

*funciona un Centro de Alfabetización en la propia comunidad, traería beneficios adicionales a dirigentes, sin excluir naturalmente la posibilidad de viajes de observación o intercambio con otros grupos, lo cual es muy positivo.”*⁵⁰²

Pero estos cálculos selectivos pueden chocar, por ejemplo, con las propias aspiraciones personales de los líderes de la organización que han sido invitados a tales eventos, para los que algunos de estos cursos pueden aportarles una oportunidad de mejora o ampliación de su formación, de su prestigio o de sus contactos. Por eso, en CDRO, estos discursos muestran la preocupación por el hecho de la falta de control en el acceso a estos recursos y que no sólo dejen de ser aprovechados y recanalizados hacia los fines de la organización, sino que puedan causar alguna distorsión con éstos. La experiencia se puebla de un buen número de reuniones o capacitaciones vacías de contenido, cuya asistencia es a menudo producto de la cortesía por responder a una invitación, en las que abundan las promesas y las expectativas y no se obtiene más que la sensación de un viaje perdido y la ausencia del líder del lugar “donde hace falta”:

*“Una organización seria debe entender que el hecho de recibir una invitación para participar en un curso, no representa ninguna obligación. Es solamente una oportunidad, pero también más tarde habrá otras. Una oportunidad debe evaluarse en relación con las obligaciones internas del propio trabajo. Y en último caso es conveniente recordar que la organización o institución comunitaria debe concebir ella misma su proceso de capacitación. Y que si atiende a todo tipo de invitaciones y participa en todo tipo de capacitaciones, **lo que va a conseguir es una gran variedad de puntos de vista que puede traerle mucha confusión a su gente.**”*⁵⁰³

Se trata ésta de otra prueba de cómo se pretende controlar en CDRO aquel aparente “eclecticismo” a que nos referíamos en un apartado anterior, al conjugarse con un mayor desarrollo de su apropiación estratégica de los recursos ajenos, acompañada en este caso por procesos de selección y control. Un control que puede ser extrapolable al empleo de técnicas o conocimientos foráneos que desvíen del aprendizaje que se debe realizar de los “recursos de la comunidad”, en una tendencia a la revalorización del *conocimiento local*:

⁵⁰² Son Turnil, 1995. op. cit. p.17

⁵⁰³ *La Metodología de la Participación de la Comunidad*. Son Turnil, 1995. p.42. El resaltado es nuestro.

*“El dirigente comunal debe estar estudiando constantemente, y no utilizar una sola fuente para adquirir conocimientos. Cualquier libro o documento que trate sobre el tema financiero le puede ayudar, solamente que no se olvide de que **no todo puede aplicarse a la comunidad literalmente**, y que la mayoría de textos que existen más bien se refieren a sistemas financieros que operan dentro de la comunidad bajo criterios distintos”*⁵⁰⁴

Centrándose en intentar evitar la dispersión con respecto a los objetivos y principios de la organización, este control se orienta a detectar los fines y lógicas implícitas de participar de determinados recursos. De este modo, la falta de selección (asistir de modo indiscriminado a cualquier capacitación, aplicar cualquier método) se puede entender como una acumulación de “puntos de vista” que desvía la mirada de los *objetivos fundamentales*, provocando una peligrosa dispersión. Se muestran así las implicaciones que esta apropiación de “recursos” puede provocar, aparte de una participación en fines y objetivos lejanos a los propios: una pérdida de tiempo, “energías” o incluso de “esperanzas”, que sí son valiosos recursos propios. Pero lo destacable en este punto es que se considera que uno de los grandes peligros contenidos al participar en capacitaciones o trabajar en materiales fabricados bajo lógicas ajenas se concreta en asumir como *propios* criterios que resultan diseñados para un escenario *ajeno*, lo cual se considera un alto coste a pagar por una actividad que en principio era casi gratuita.

Por otra parte, las tareas de selección del recurso ajeno pueden evidenciar una serie de dificultades añadidas en aquellos casos en que, como en el Banco Pop, se trata de conectarse con “raros y lejanos recursos” que a su vez, exigen otros recursos ajenos más, a ellos asociados. Este *efecto multiplicador* para el caso de los recursos ajenos (evidenciado para el uso de algunos recursos ambientales propios, y en los procesos de innovación que les afectan) implica el reto de la incorporación de medios de la considerada “alta tecnología”: ordenadores, calculadoras, sistemas contables e informáticos, sometidos a intentos más o menos exitosos de resignificación:

“En nuestra experiencia hemos visto que esta adaptación a la cultura de la comunidad no es un obstáculo, porque no significa un desprecio por la modernidad o por los avances de la tecnología, sino todo lo contrario. Se trata de un interés de utilizar la

⁵⁰⁴ *El sistema financiero comunal*, op.cit. p.28

*mayor tecnología posible pero sin miedo, traduciendo sus ventajas a la mentalidad de los comunitarios*⁵⁰⁵

Pero en esta resignificación la parte más compleja (en la que se hace más difícil “traducir las ventajas”) se compone de las aportaciones de aquellas personas ajenas a la organización tales como, por ejemplo: asesores legales, financieros y contables *necesarios* porque manejan los hilos de contacto con la Bolsa, el Estado o los grandes bancos. La ductilidad atribuida al recurso financiero, que se extiende a estos materiales de “alta tecnología”, es producto, como vimos, de la idea de relativo fácil control *una vez dentro* de la organización. Pero cuando este control se adereza con participaciones personales requiere de mecanismos adicionales que controlen la entrada de tales recursos a la vez que justifiquen tan “raras” y “ajenas” participaciones. De este modo, al margen de la consideración de que el uso de estos instrumentales no sólo abran, sino que cierren campos de acción (ya que el uso de herramientas, como el de cualquier recurso, no implica necesariamente un “aumento” de expectativas) el control del *recurso humano*, sobre todo si es de procedencia “externa” entraña una gran relevancia y a la vez una enorme dificultad en una organización como CDRO, en la que se produce una gran segmentación de carácter étnico.

Uno de los procedimientos usados para lograr cierto equilibrio con su “norte de acción” (y para explicar por tanto, los giros que este norte experimenta) se basa en delimitar las participaciones externas presentando a estos “asesores externos” de un modo instrumentalizado. Es decir, se concibe a éstos no como sujetos decisores, sino como suministradores (un tanto deshumanizados) de técnicas de las que hay que apropiarse según los requerimientos existentes en cada caso. Por ello, y salvando las distancias, su participación se coloca en cierta medida al mismo nivel que el uso de los ordenadores o de los sistemas contables de *partida doble*, a los que se pretende asignar una “inocuidad” confirmada por su uso relativamente aconflictual o su relativo fácil control a través de los años. Su externalidad a la organización, su carácter consultivo y temporalmente delimitado les supone no permanecer físicamente en la organización, ni ocupar ningún puesto decisor en el organigrama, y sus propuestas se *usan* en contados

⁵⁰⁵ Ibidem. p.17

momentos y circunstancias, siendo analizadas como *productos* en las Asambleas, reinterpretadas de modo grupal, traducidas y discutidas en k'iche'. Esta asignación de un carácter o *naturaleza instrumental* a la participación de estos agentes externos requiere además de un aparato difusor que propague tal *naturaleza* para no crear confusiones ni conflictos dentro de la organización. Por ello, no se suele informar de estas participaciones a los beneficiarios en cualquier momento y lugar, sino en dichas Asambleas de la organización (donde rara vez participan estos *asesores*), con lo cual se busca controlar el efecto difusor por parte del personal técnico, el cual, como cabe suponer, es el que promueve estas participaciones.

Ya en el capítulo anterior ofrecimos algunas ideas aproximadas de la extensión de las “asesorías externas” sobre la organización, que incluía al margen de su consultora oficial (SERJUS)⁵⁰⁶ a instituciones públicas o privadas, a agencias de desarrollo, ONGs e instituciones y/o representantes universitarios, que ofrecían sus participaciones en términos de *miradas externas* sobre diversas parcelas y Programas de la organización. Pero es en el *Banco Pop* donde estas participaciones se hacen más evidentes, concretándose en el uso de asesorías legales, financieras y contables colocadas como instrumentos para la consecución de fines y objetivos prefijados:

*“Para poder convertirnos en una institución necesitamos apoyo, o sea solos no lo podemos hacer. Entonces, hemos contactado a algunas personas que, **además de ser muy buenos profesionales, son amigos nuestros...** ustedes yo creo que ya conocen al licenciado (...), él estuvo el año pasado en nuestra Asamblea, y él nos ha venido apoyando desde hace varios años. Nos ha apoyado directamente, comunicándonos con otros profesionales que él conoce que también nos pueden ayudar. Entonces ya hemos contactado con un consultor jurídico, que ya está trabajando en eso, **él entendió nuestra idea** y se involucró inmediatamente, **no le hemos contratado y ya está haciéndonos el trabajo**. En los aspectos administrativos también hemos contactado con unas empresas que nos pueden ayudar, en los aspectos contables también existe un auditor externo que ha auditado aquí en CDRO y que también está deseoso de venir a ayudarnos. Y también consultores financieros, como el licenciado (...), que está invitado,*

⁵⁰⁶ Sobre el carácter “externo” de SERJUS albergamos serias dudas, ya que además de haber sido creada e impulsada desde CDRO para apoyar a las organizaciones vinculadas a esta organización (incluida CADISOGUA), ha estado presente en la mayoría de hechos de importancia que vinculan a la organización de Totonicapán, como en el caso del proyecto de regionalización o la crisis del Programa de la Mujer entre 1996 y 1997.

*seguramente no pudo venir hoy, le hemos ido a contar qué estamos haciendo e inmediatamente nos ha dado documentos, nos ha dicho qué podemos hacer. O sea, son personas que entienden el trabajo que estamos haciendo y nos quieren ayudar, y vamos a aprovechar esa ayuda que tenemos. Afortunadamente, NOVIB y NORAD de Noruega nos han dado financiamiento para poder contratar a estos consultores ”*⁵⁰⁷

Destaca en este caso tanto el carácter interaccionado (*multiplicativo* si se prefiere) de unos recursos con otros (asesores que contactan con otros asesores o el apoyo financiero sin cortapisas de las agencias donantes, bastante abiertas a estas participaciones externas, lo cual no deja de ser significativo) como la necesaria introducción de elementos de acercamiento (“*son amigos nuestros*”, “*el entendió nuestra idea*”), aunque se trata de una rara amistad, supeditada a fines, objetivos e “ideas” propios. En cualquier caso, estos últimos elementos de acercamiento se hacen necesarios para despejar las posibles dudas sobre la naturaleza instrumentalizada de tales participaciones, de modo que si existe alguna ingerencia en los fines propios, por mínima que sea, esta se haga desde la identificación con los móviles de la organización. Se trata de justificaciones tan poco necesarias para explicar la entrada y por tanto, el almacenamiento, de ordenadores en CDRO como imprescindible ante la entrada (parcial y sumamente controlada) del *recurso humano*. Por si hubiera algún resquicio de duda, y como prueba adicional de que se trata de colaboraciones tan parciales y temporales como justificadas tanto en lo “sentimental” como en lo “pragmático” (una combinación de intereses que aleja un tanto los móviles de control externo), es el hecho de resaltar el inicio de algunas como colaboraciones *ad honorem*: “*se involucró inmediatamente, no le hemos contratado y ya está haciéndonos el trabajo*”.

Por otra parte, al referirnos a los modos distintos en que los beneficiarios de las comunidades acceden al desarrollo a través de organizaciones como CDRO y COINDI, una fórmula usual que suele ser planteada por la élite desarrollista hegemónica es el uso de algunos sistemas y medios de comunicación, incardinados dentro de las recientemente llamadas *nuevas tecnologías*. En estos casos consideramos que se presenta un serio escollo, amplificado por la circunstancia que una nueva propaganda

⁵⁰⁷ Responsable del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998. Los resaltados son nuestros.

evidencia: cuando desde el “primer mundo” se difunde la idea de globalidad en el acceso a las “nuevas y modernas tecnologías”, la dificultad o imposibilidad de acceso a éstas se manifiesta como una “nueva exclusión”.

Esta exclusión implica que la obtención de los beneficios que estos medios suponen implican estar estrechamente conectado con las redes de poder que controlan su acceso, así como con los nudos en los que se concentran, cuya impermeabilidad se acelera. De este modo, el acceso a algunas de estas oportunidades (de forma limitada) es sólo parcial e implica otros costes y formaciones adicionales, reservados para algunos intermediarios. Esto genera insumos de alto coste y consiguientes dependencias técnicas en su mantenimiento que hacen inasumibles en la actualidad estos recursos en el entorno de las comunidades. Por ello, aquí las distancias entre beneficiarios y organización muestran algunas de sus caras más contundentes, pues aunque el uso de estos medios es habitual entre el personal de la organización, en las comunidades este acceso directo aún se encuentra bastante lejos de producirse. Este acceso del personal se complementa con elaboraciones discursivas que persiguen lograr tanto la apropiación de los medios informáticos entre el personal de CDRO, como la garantía de la extensión de algunos de sus beneficios a las comunidades: *“Será (...) una tarea ineludible tratar de mantener y aún mejorar la capacidad de CDRO de utilizar los mejores medios informáticos que estén a su alcance con el fin de no padecer de falta de contactos sobre posibilidades para las comunidades.”*⁵⁰⁸

Cuando aún en las comunidades más “aventajadas” de CDRO (como son los casos de Chuanoj, Nimasac o Xolsacmaljá) son frecuentes, dentro de sus proyectos de capacitación, la alfabetización⁵⁰⁹ o los cursos de mecanografía, la organización y sus beneficiarios se ven obligados a dar un “salto cuántico”, ubicándose en una nueva

⁵⁰⁸ *Saq Tzij*, Medio de Información. op. cit. p.16

⁵⁰⁹ En Chuanoj, por ejemplo, son cinco grupos (que suman unas 100 personas aproximadamente) los integrados en los grupos de alfabetización bilingüe (k'iche'-castellano), mientras que unas 20 personas reciben clases de mecanografía. Estas últimas se imparten en unas grandes aulas habilitadas dentro del *Pixab'aljá* de la comunidad y se orientan a que los beneficiarios sepan escribir algunos de los documentos exigidos para su relación con el estado u otras instancias, como las de desarrollo, sabiendo presentar por ejemplo, un proyecto de desarrollo “correctamente” escrito a máquina para poder hacer llegar el agua potable o conseguir el molino de nixtamal.

órbita, sometida a otras lógicas de apropiación: la de los medios informáticos e internet (y su presunta disponibilidad global de recursos), en cuanto a posibilidades de contactos que beneficien a los intereses de la organización y, sobre todo, a los de sus beneficiarios. Tal y como ocurría con los recursos financieros, los “líderes urbanos” de CDRO no desconocen las posibilidades de estos nuevos recursos, instalándose como procuradores no tanto de su acceso, como de las ventajas que proporcionan: oportunidades de ampliar los contactos, intercambiar información con otras organizaciones o incrementar la difusión a una escala supraestatal. De este modo, es comprensible que en el anterior testimonio se presente la pérdida de estas oportunidades como un verdadero “padecimiento”, aunque este de momento se limita al trabajo de dicho personal, en el que se ubica la llevanza de las relaciones institucionales. Por ejemplo, son incontables las veces que CDRO se muestra en las páginas de *internet* habilitadas por los organismos públicos o privados de desarrollo. No obstante, lo indirecto de estos beneficios se complementa con que los contenidos de estas páginas no dejan de ser un tanto escasos y parciales, presentando una visión que de la organización un tanto condicionada por la propia instancia que las acoge en su *página web*.⁵¹⁰ En otros casos se incluyen enlaces con una página de CDRO (que a pesar de existir, muestra problemas técnicos desde su apertura) y otra que muestra contenidos del Banco Pop, síntoma de que se trata de una de las parcelas de CDRO más abierta al acceso a este tipo de recursos (y también “tecnificada” en tanto en cuanto a su personal como al uso de estas herramientas), en lo que interviene decisivamente la mayor licencia que se le concede dentro de la organización para el acceso a recursos de carácter novedoso, como hemos tratado con anterioridad.

Esto último refleja la existencia de cierto reparo (en ambas organizaciones, CDRO y COINDI) a la incorporación “sin tapujos” a las ventajas de la *red global*, lo que evidencia que no existe demasiada confianza sobre el control de este tipo de recursos. Esto es así no ya por una reacción *tradicionalista*, ni por el relativo desconocimiento de las claves de su funcionamiento, sino también por la toma de conciencia de lo dudoso de

⁵¹⁰ Como es el caso de la página web del PNUD. En esta, el espacio cedido a la CDRO, a pesar de basarse en contenidos elaborados desde esta organización, ilustra estas circunstancias. Véase: <http://www.pnud.org.gt/paginas/infos/cuadernos/c03/rec8bc3.html>

sus beneficios, de modo que las posibilidades ofrecidas con estos medios se equiparen a una promesa incumplida más.

De este modo, no parece que vaya a ser en las propias comunidades donde, por el momento, se vayan a ubicar terminales de ordenador con acceso a internet, sino que, como de hecho ocurre, este acceso se limite a las propias oficinas centrales de las organizaciones CDRO o COINDI, de tal manera que nuevamente dichas comunidades continúen con su formación en mecanografía, y sigan sin existir apenas televisores (la radio tiene bastante presencia, por ser mucho más barata y accesible, por sus programas en k'iche' y en castellano, del que dan buena cuenta las emisoras evangélicas), mientras que la organización sigue ejerciendo la función de intermediación respecto a dicho acceso, procurando solventar otros problemas de las comunidades que considera más acuciantes. En la medida en que aquél salto cuántico (en términos de una aceleración en la apropiación de recursos ajenos) no llega a producirse, una “nueva ola” de desarrollo tecnicista, de pretendido impacto totalizador, parece no llamar tampoco esta vez a las puertas de las comunidades.

Más que un problema de extensión globalizadora, que nuevamente fracasa (como era de esperar), los interrogantes de nuevo se centran en la eficiencia de CDRO y COINDI como instituciones mediadoras capaces de acercar no las ventajas directas que estos y otros medios puedan proporcionar a la población, sino el producto de algunas de dichas ventajas, reconvertido en la resolución de necesidades más inmediatas. Como ejemplo de fracaso en uno de estos acercamientos, podemos citar el caso registrado en el Programa de Artesanías de CDRO.

En marzo de 1998 representantes de una organización no gubernamental estadounidense (*PEOPLink*), especializada en la difusión en internet de las actividades de “comunidades locales de desarrollo”⁵¹¹, efectuaron una visita a las instalaciones de CDRO, para prestar sus servicios dentro del Programas de Artesanías de dicha asociación, consistentes en mostrar imágenes de los productos ofertados por el Programa dentro de

⁵¹¹ Más información en la página web de esta organización: <http://www.peoplink.org>

su página web, sirviendo así de difusores a escala mundial. Cuando precisamente este programa atravesaba su momento más crítico, las “promesas de globalidad” planteadas por los representantes de esta organización podían resultar tan “prometedoras” como ilusorias y despegadas de la realidad. Por un lado, el programa requería de una completa revisión de su personal técnico, una reordenación de sus fines y objetivos para que estos se acercasen a las demandas de sus beneficiarios (los trabajadores de sus talleres) y un seguimiento más cercano a los principios y objetivos que planteaba la organización, problemas y circunstancias que por su falta de seguimiento, como veremos, terminaron provocando el cierre de este Programa. Por otro lado, una organización que acababa de aterrizar en *Tierra Blanca*⁵¹² presentaba unas imágenes que, a no ser por su implícito dramatismo, no podían ser más irrisorias: en un taller de carpintería ubicado en las cercanías de una gasolinera, los trabajadores aparecían asomados a la terminal de un ordenador, esperando que sus productos se vendieran (y tal vez hasta se produjeran y se administraran solos) a miles de kilómetros de allí, gracias a la magia de una supuesta red global...

Finalmente, al margen de estas incursiones de la “promesa global” y de sus beneficios indirectos, de los que habría que descontar el desánimo que pudiera provocar su incumplimiento, otros aprovechamientos más realistas de los equipos informáticos están asociados a algunos de sus beneficios más tangibles, centralizados en las oficinas de ambas organizaciones y bajo la manipulación del personal técnico, tales como: la optimización en el tiempo y en la calidad resultante de las tareas administrativas (y entre ellas el innumerable papeleo que circula por la organización diariamente, y que de otro modo llevaría a multiplicar el personal), en la depuración de los sistemas de información interna (contabilidad, registro de cobros y pagos, etc.) o en un contacto más rápido y barato con las agencias donantes a través de los servicios de correo electrónico, o simplemente en el valor simbólico adquirido ante estas por mostrar al exterior una imagen “moderna”, “eficiente” y “conectada con la globalidad”, aunque tal conexión resulte en buena parte ilusoria.

⁵¹² Paraje cercano a la cabecera departamental, donde se ubica la sede central de las oficinas de CDRO, y donde, a un centenar de metros, junto a una gasolinera, se encontraba el taller de carpintería cuando fué visitado por los representantes de *Peoplink*.

4.7.- El impacto de los *informes externos* en la percepción de los recursos propios: el caso del taller de carpintería

Como hemos esbozado en el anterior apartado, uno de los modos de incorporar el recurso humano “ajeno” a la organización es el aprovechamiento de una serie de informes, consultorías y asesorías que llegan a ésta de un modo más o menos impuesto por las agencias donantes y otras instancias de distinto calado. Los conocimientos, percepciones y valoraciones incorporados por estas “aportaciones” son aprovechados de un modo diferenciado, pudiéndose llegar a considerarse dentro de la organización más como *condicionantes* que como tales *recursos* a aprovechar.

Hay que destacar en este punto que organizaciones como CDRO y COINDI, al margen de estos condicionamientos, están en parte obligadas a mostrar una cierta *imagen de transparencia*. En un entorno que se supone “ajeno a la competencia”, en el que una *institución social* debe suministrar “cualquier información que se le solicite”, la atención a esta imagen puede ser un lastre para su propio funcionamiento, por lo que es habitual que se presente cierto hermetismo para poder proteger las prácticas, objetivos, y fines propios ante la *mirada externa*, ya que ésta puede causar efectos nocivos pese a no existir una intención de daño alguno por su parte. Esto es así porque esta *mirada* no se suele limitar a observar, sino también a opinar y analizar, y si puede, a actuar más o menos en consecuencia a sus observaciones y análisis. De este modo, la proliferación de estas “aportaciones” y el difícil control de ellas por parte de la organización hace que la balanza se decante claramente sobre el lado de los “rechazos” antes que por el de las “aceptaciones”. Rechazos que no tienen por qué ser directos, sino tan sutiles como una invitación a la colaboración estrecha y amigable, que puede ser el comienzo para el control más férreo, vital para una organización que deposita gran parte de sus esfuerzos

en lograr identificación en torno a un *proyecto común* en el que las exclusiones subrayan las inclusiones.⁵¹³

Para ilustrar algunos de estos aspectos, nos serviremos de las conclusiones obtenidas de nuestro trabajo de campo, centrado en este caso en el taller de carpintería de la asociación CDRO, entre 1997 y 1998. Así, el taller de carpintería es uno de los cuatro talleres existentes dentro del Programa de Artesanías de la asociación CDRO⁵¹⁴: junto al taller de carpintería, un taller de estructuras metálicas (que fabrica y vende por encargo diverso material de forjado del metal), otro de tintorería (que tiñe tejidos e hilos destinados a su venta a los artesanos de la zona, a bajo coste) y un centro de confección (que elabora algunos productos textiles con dichos tejidos, y vende al público en el llamado *centro de acopio*). La madera que sirve de materia prima procede de los bosques de la zona y se compra a diversos proveedores de Totonicapán, existiendo en los últimos meses cierta coordinación con el departamento de agricultura para el uso de madera procedente de un terreno destinado a la reforestación. Tras el almacenamiento y secado de la madera, ésta se va usando para la fabricación de los distintos productos (mesas, sillas, cofres, marcos, azafates, repisas, relojes y miniaturas, entre otros) los cuales son encargados por pedidos, siendo el almacén de productos terminados bastante reducido. Operan unos 11 trabajadores en el taller (9 hombres, 2 mujeres), divididos entre 3 carpinteros, 5 pintores, 2 lijadoras y un encargado de taller, todos los cuales ya trabajaban en este centro productivo antes de su adquisición por la organización CDRO.

⁵¹³ En este contexto, la propia idea de la “ayuda” puede implicar preconcepciones un tanto exotistas e ignorantes, cuando no vergonzosas. Podíamos preguntarnos si no existe un cierto prejuicio etnocéntrico en esa actitud desmedida a prestar colaboración a una instancia gobernada en su totalidad por indígenas. Aun desviando la mirada de la sabiduría de los pobladores de las comunidades y de su *conocimiento local* (lo cual ya es bastante grave en sí) un simple vistazo a los *currículums* de algunos de los técnicos maya-k'iche's y maya-kaqchiqueles que trabajan en estas organizaciones (plagados de experiencias de trabajo en comunidades, y de conocimientos adquiridos al respecto) podría hacer sonrojar a algunos de estos técnicos foráneos que no aplicarían las mismas ilusiones y energías para intentar “ayudar” en una institución de su propio país, administrada por técnicos con una formación y experiencia equivalente.

⁵¹⁴ Como sabemos, el taller es una más de las formas de hacer llegar los proyectos a los beneficiarios dentro del Programa de Artesanías, ya que existen también en las comunidades beneficiarios organizados en *grupos de base*, recibiendo créditos para sus actividades, que realizan en sus propios centros productivos, habitualmente pequeños telares, talleres de carpintería y, en menor medida, de cerámica. En 1998 existían unos 90 grupos de estos artesanos organizados de esta manera en las comunidades (entorno a 1.000 beneficiarios directos), por lo que se comprende la escasa escala en cuanto a volumen de beneficiarios en comparación con el sistema de talleres, que aglutina a alrededor de 30 personas, aproximadamente.

Esta se produce en el año 1995, después de 3 años de funcionamiento.⁵¹⁵ A partir de ese año, el Programa comienza a registrar pérdidas alarmantes, que se disparan a mediados de 1997,⁵¹⁶ lo que es motivo y pretexto para la presencia de los referidos informes externos, que proliferan a partir de esa fecha.

En este momento, ante esta significativa afluencia de informes de procedencia externa, advertimos desde un inicio que el cuidado del protocolo y de las formas al interior de la organización guardaban una gran importancia. Así, la mayoría de reacciones ante estas participaciones se decantaba por un rechazo que no era ni frontal ni explícito, sino concretado en la ignorancia de los resultados, es decir, a través de la falta de seguimiento futuro de las recomendaciones planteadas, una vez que el observador externo, que solía ser además visitante ocasional, se marchaba. Esta actitud negativa solía manifestarse simplemente mediante su *engavetamiento*, pese a haberse basado su acogida en el cuidado de las formas: escuchar a la persona que propone su “colaboración”, prometerle seguimiento *en la medida de lo posible*.... Es posible incluso presentar cierto despliegue de representación aún en los compromisos más ineludibles, de modo que los agradecimientos dirigidos a la “valiosa aportación” de un informe que “ha sabido detectar las debilidades de la organización” se dirijan más a tranquilizar a los técnicos y observadores externos de la agencia donante que a establecer una firme “promesa” de seguimiento de sus sugerencias.

Esto no contradice que se planteen justificaciones explícitas al hecho de prescindir de algunas de estas “ayudas”, subrayando los términos de contradicción de éstas con los lineamientos generales de la organización, aunque esto se reserva para los documentos de difusión interna. Es el caso de las reticencias presentadas a la entrada de los

⁵¹⁵ El taller era propiedad de una empresaria americana, que decidió implantar la empresa en Totonicapán con capital propio, comprando maquinaria y materias primas, y contratando a carpinteros de la zona. Pese a obtener continuos beneficios, esta empresaria tuvo que deshacerse del taller por motivos legales, pues actuaba con visados de turista y sin tener registrada administrativamente la titularidad de su negocio, ni dados de alta sus trabajadores en el IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social). Paradójicamente, y aunque los salarios eran incluso más bajos que en la etapa de CDRO, en sus testimonios los trabajadores valoraban las condiciones laborales correspondientes a esta primera etapa muy por encima de las que tuvieron a partir de que CDRO se hizo cargo del taller.

⁵¹⁶ A mediados de 1997, las pérdidas (cercasas a los 80.000 quetzales) superaban a los ingresos de un modo alarmante. En términos proporcionales, si los ingresos eran 100 quetzales, las pérdidas eran 140.

planteamientos normativos sugeridos en algunos informes, asesorías y otras participaciones externas ofrecidas, que se justifican por su percepción como un alejamiento de las líneas marcadas:

*“A través de todo este tiempo siempre hemos tenido el ofrecimiento y la oportunidad, sea porque las universidades están cerca, sea porque las instituciones nos lo han sugerido, que podían financiarnos una consultoría sobre administración, etcétera.... por distintas razones siempre tuvimos la oportunidad de trabajar en el aspecto normativo, pero sentíamos que no era exactamente lo más apropiado, y que si nos llenábamos de esas normas administrativas, que íbamos a llegar por ese camino hacia otro resultado que no era el que habíamos buscado”*⁵¹⁷

En la aceptación de la realización de un informe, estudio o consultoría sobre los asuntos internos de la organización intervienen los sistemas de control establecidos por ésta, de tal manera que sobrevuela la idea de gobierno de las prácticas bajo presupuestos propios, entendidos como más “conectados” con los intereses definidos dentro de sus estructuras de poder. Por eso, suele ser habitual que en cuanto se establecen criterios de rechazo (que obedecen básicamente, pero no exclusivamente, a contradicciones con los principios, objetivos o *modus operandi* de la organización) el informe planteado sea rechazado de plano.⁵¹⁸

En este sentido, las visiones externas de la organización se someten a una apropiación selectiva en la que participan varios factores y circunstancias. El error, la casuística o las implicaciones personales no faltan a esta cita. Así, es posible que un encargado de Programa o Sección dentro de la organización rechace un informe porque considere que éste contraviene sus propios intereses personales o profesionales, al revelar carencias o

⁵¹⁷ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO. Diciembre de 1998

⁵¹⁸ Como ya quedó reflejado para el caso de la organización COINDI, el temor a algunos informes y estudios externos puede estar completamente fundado, habida cuenta del daño que hizo a la organización un informe realizado en 1996 por la organización NOVIB de Holanda (ya referido en el capítulo 3), lo que está en la base de las mayores exigencias planteadas por parte de esta organización desde entonces ante estas “miradas externas”, concretadas en una selección cuidadosa o en simples y contundentes rechazos. Comprobamos personalmente estas exigencias, por ejemplo, ante la negativa de la asociación a permitir reunirnos con la Junta Directiva, a pesar de que entre 1997 y 1998 insistimos varias veces, formal e informalmente, oralmente y por escrito. En cualquier caso, este mayor hermetismo de COINDI (respecto a CDRO) no contradice su amplia colaboración para entrevistarnos con el personal o para realizar visitas a los beneficiarios de las comunidades, aunque, eso sí, siempre acompañados de algún miembro del personal de la organización.

deficiencias de su gestión, en cuyo caso procura, si no ocultarlo, al menos que no exista conocimiento de él en otros ámbitos, como la dirección ejecutiva o la asesoría general. En CDRO esta última es la instancia por la que pasan más documentos de este tipo para su análisis y control, procedentes de diferentes ámbitos de la organización, pero de hecho, dado el espectacular crecimiento en las actividades organizativas, tiende a descentralizarse también esta función.

Por otro lado, resulta menos probable que sean los beneficiarios o los representantes directos de éstos en las instancias decisorias de CDRO los que rechacen estas participaciones, tanto por el desconocimiento por parte de las personas que realizan estos informes (habitualmente con un conocimiento escaso y acelerado de la organización) del rol decisor ejercido dentro de la organización por algunos de estos beneficiarios (como es el caso de los miembros de la Junta Directiva Central) o por un prejuicio tecnicista que les lleva a dirigirse automáticamente a aquellas parcelas organizacionales que estiman como más “representativas”, como es el personal técnico.

En el caso que abordamos en este apartado, cuando el técnico foráneo que realiza el informe se refiere a su contacto con los beneficiarios (en este caso los propios trabajadores de dicho taller de carpinterías), resalta la “buena acogida” por parte de éstos, aunque ya se evidencia la introducción de algunos elementos adicionales al margen de la “ayuda”:

“En las entrevistas con el personal, todos reconocen la necesidad de mejorar sus productos para competir en el mercado internacional. Durante la visita de este asesor, el personal me recibió con cortesía y una buena apertura de pensar en los cambios necesarios para lograr sus metas” ⁵¹⁹

Como podemos comprobar, el *técnico* u *observador externo* comienza resaltando la disposición “abierta” de los trabajadores a los cambios, en términos del reconocimiento de éstos como una verdadera “necesidad”. Una disposición abierta que además se juzga “pensante”, y por tanto activa, no impulsada exclusivamente por la influencia del

⁵¹⁹ Richard Bauer. Informe *Visita Diagnóstica Taller de Carpintería CDRO*. 27 de noviembre al 1 de diciembre de 1996. Texto mimeo.

técnico. De este modo, la contribución de éste se concreta en “inducir a pensar” en aspectos en los que antes, a su juicio, no se había reparado, por lo que significa además abrirse a acciones de futuro.

Esta orientación predominante al cambio valora las capacidades propias, primando aquéllas que tienden a admitir la “necesidad” de introducir nuevos saberes y habilidades (dentro de la ya señalada querencia a la *innovación*), siendo ésta una de las bases sobre las que se construye el proceso *capacitador*, cimentado en la existencia de incapacidades previas. Es decir, de entre los saberes, capacidades y habilidades propios se resalta, por encima de todos, la “disposición a cambiar” siempre dentro de su rol de *trabajadores de una empresa*. Además, la intención es reorientar a los beneficiarios hacia el rumbo de *su* propio beneficio, es decir, hacia unas metas que se consideran “propias” de los sujetos a “capacitar”, lo cual como veremos se realizará desde una interpretación totalmente desenfocada.

Estas implicaciones de la intervención del técnico sólo se entienden si situamos su discurso en el contexto en el que se produce, y lo cotejamos con las prácticas que le rodean. Dentro de estas prácticas destacamos la secuencia de informes realizados sobre la misma parcela organizacional, que abarcaba a varias instituciones, con perspectivas y seguimientos diferenciados:⁵²⁰

- En los meses de Noviembre y Diciembre de 1996 se inició una consultoría llevada a cabo por un técnico de la agencia de desarrollo inglesa Oxfam Trading (dentro del llamado Programa *Bridge*), que pensaba ampliarse durante 1997 y parte de 1998, aunque no tenemos noticias de que se completara dicha ampliación durante este último año. El énfasis de este estudio se situaba en algunos aspectos técnicos relativos al ámbito administrativo, comercial y sobre

⁵²⁰ Hablamos solamente de los realizados entre los años 1997 y 1998 para el caso del taller de carpintería dentro del Programa de Artesanías, ya que no contamos los realizados en otros talleres ni en otros Programas, ni tampoco de aquellos otros realizados de una manera que podríamos calificar de “informal”, y de los que no queda constancia o reflejo por escrito

todo al aparato productivo: aprovisionamiento de materia prima, tratamiento de la madera, uso de herramientas y maquinaria, etc.

- En Julio de 1997 se presentó un informe (realizado sobre la base de un *diagnóstico participativo*) por un equipo de estudiantes de la licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad de San Carlos (Guatemala), supervisado por profesores de dicha carrera. En este estudio, centrado en el análisis de aquellas parcelas de CDRO que guardan un mayor parecido con lo que se concibe como una “empresa” (como la producción y venta de productos dentro de algunos talleres de la organización), también se abordó la situación de otros talleres del Programa de Artesanías, así como de la fábrica de productos de limpieza “Feprolim” de CDRO, dentro del Programa de la Mujer. El énfasis de este estudio se situó, al igual que el anterior, en un nivel técnico dentro de la esfera productiva, analizados bajo el uso de técnicas cuantitativas.

- En Junio de 1998 se contrataron por la dirección del Programa de Artesanías los servicios de una asesoría privada, cuyos resultados (centrados en aspectos administrativos y sobre todo contables) fueron encargados y pagados por el propio Programa.

Durante el tiempo que seguimos las evoluciones del Programa de Artesanías (desde mediados de 1997 hasta finales de 1998) tuvimos ocasión de advertir algunos de los efectos que estos informes tenían en el desarrollo de la *crisis* por la que atravesaba dicho Programa. Nuestra participación no se limitó a observar y analizar esta realidad, sino también a compartir algunos de los resultados de nuestro trabajo, por lo que, a petición de la dirección ejecutiva de CDRO fuimos requeridos para la realización de dos informes (uno a los pocos meses de nuestra estancia y otro al final de ésta), a lo que accedimos, entre otras razones por las obligaciones de reciprocidad que considerábamos contraídas durante este tiempo de obtención de informaciones para nuestro estudio. Los resultados obtenidos de esta participación nos proporcionaron bastantes datos no sólo de la situación general del taller, sino también de las implicaciones que conllevan este tipo

de visiones y participaciones externas en las actividades de una organización como CDRO, entre las que incluimos la nuestra.⁵²¹

A pesar del *engavetamiento* total o parcial a que se sometieron estos informes de instituciones “clientes” o “amigas”, no podemos afirmar que sus efectos fueran nulos, ya que en la medida en que se tuvieron en cuenta de un modo más o menos condicionado⁵²², influyeron en algunos de los procesos y dinámicas que se producían en ese momento, introduciendo una visión externa sobre algunos aspectos concretos. En términos generales, esta visión se centraba en la visibilización de algunas “carencias” y “necesidades” que podían referirse tanto a una falta de recursos como a una administración de éstos que se calificaba de “insuficiente” o “desigual”. Así, mientras algunas de estas carencias apuntaban a debilidades en el aparato productivo (maquinaria y herramientas insuficientes u obsoletas, sistemas de trabajo ineficientes o deficiencias en las materias primas), otras se referían a la inobservancia de reglas de seguridad “mínimas”, tales como la inexistencia de materiales de seguridad y protección: guantes, mascarillas, botiquines, extintores, etc.

Un primer aspecto esencial en esta visibilización es el señalamiento de las responsabilidades directas o indirectas atribuibles a la existencia de estas “carencias”,

⁵²¹ Básicamente, en el primero de nuestros informes, y como primer acercamiento, realizamos un inventario de los recursos con que contaba el taller de carpintería, y de los problemas básicos afrontados en su gestión. En el segundo informe, y sobre la base de entrevistas en profundidad y un trabajo de campo que se prolongó durante casi un año, nos centramos en un análisis de las líneas de comunicación entre los diversos colectivos implicados en el taller y en el Programa en su conjunto, así como de los repartos de poder y autoridad a ellos asociados. Profundizamos así en el origen de gran parte de los problemas que aquejaban a esta parcela de CDRO, centrados en la acumulación de poder por parte del aparato administrativo, el cual practicaba un sistema de gestión que no concebía a los trabajadores de los talleres como *beneficiarios comunales*, y por tanto les excluía del acceso a cualquier parcela decisional no sólo del Programa, sino de la organización en su conjunto.

⁵²² Así, frente a algunas colaboraciones “de cortesía”, destinadas a facilitar los resultados de unos estudiantes y mostrar la cara *amable* de la organización (como en los casos las de la Universidad de San Carlos y en parte, nuestro primer informe), se situaban otras participaciones, en las que las “sugerencias” del técnico de la agencia donante (*Oxfam*) tenían un carácter más vinculante con respecto a la financiación recibida por el mismo Programa (a través de la compra de sus productos), aunque de todos modos tuvieran un seguimiento más formal que real. Un último grupo (entre los que se cuentan el informe financiero encargado a la asesoría privada y el último de nuestros informes) apuntaban a la realización de acciones concretas cuando la situación del taller se encontraba en su momento más crítico, y fueron tenidos en cuenta desde distintos ámbitos de CDRO (incluidos los propios beneficiarios), aunque por lo avanzado del conflicto y por lo complejo de su resolución no tuvieron muchos efectos reales más que un intento de negociación final un tanto infructuoso.

que apuntaba desde el principio tanto a los administradores del Programa (en términos de una “deficiente gestión”) como, en menor medida, a los sistemas de administración (de cuya configuración no siempre eran responsables los administradores), dejando al margen a los trabajadores del taller. Esta responsabilización explica que algunas de las recomendaciones planteadas no hubieran sido tenidas en cuenta por los administradores, al tiempo que está en la base de la toma de conciencia de algunos trabajadores con respecto a su propia situación sociolaboral, que o bien comenzaba a plantearse por primera vez (siendo el informe una oportunidad para visibilizar sus precarias condiciones) o bien encontraba una amplificación para una cierta conciencia sobre dichas condiciones, todavía incipiente. En este sentido el informe servía para reforzar las denuncias de los trabajadores, planteándose precisamente como uno de los problemas pendiente de solución la falta de atención a los propios informes:

*“Un señor de Estados Unidos, él vino a hacer un estudio. Estudió todas las maquinarias y dijo que para este taller ya no servían, que ya se le sacó todo. El dejó una propuesta de comprar nuevas maquinarias, nuevas herramientas... Esto es lo que a ellos (a los administradores) les molesta, porque yo les dije que tres años que llevamos con CDRO no han comprado ni siquiera un martillo. Entonces... esto preocupa. Y les molestó bastante, porque yo les dije que a mí me da pena, de tres años que llevamos no nos han comprado ni un botiquín. Pero esto, como los informes ahí quedan, no los leen...”*⁵²³

Desde algunas parcelas de CDRO (sobre todo desde la propia administración del Programa) se atribuía a estos informes una fuerte descontextualización, al presentar como una situación “escandalosa” o “inadmisible” lo que, en el contexto de la “situación laboral media en Guatemala” podía entenderse, sencillamente, como una “situación privilegiada”.⁵²⁴ En este sentido, si bien es cierto que algunas de estas carencias ponían en peligro la propia credibilidad de la organización (como botón de muestra, durante casi un año el taller estuvo ubicado en las dependencias anexas a una estación de servicio de combustible), la culpabilización en estos administradores de las

⁵²³ Entrevista con personal del taller de carpintería. Programa de Artesanías. Asociación CDRO. Febrero de 1998.

⁵²⁴ Como ejemplo se argumentaba que las condiciones salariales (reclamadas por los trabajadores), aún siendo pésimas, se encontraban muy por encima de la media del entorno: un sueldo medio de 800 quetzales, con pagas extraordinarias y otras ventajas “impensables en otros trabajos parecidos”, como “la oportunidad de formarse” o de adquirir experiencia “en una organización del prestigio de CDRO”.

graves carencias del taller no hacía sino polarizar aún más las posiciones. De esta manera, el conflicto degeneró en una falta de credibilidad mutua entre administradores y trabajadores, y en un alejamiento progresivo de sus respectivos intereses, que ni la Junta Directiva del Programa de Artesanos ni la propia dirección de CDRO lograban.⁵²⁵

De este modo, la visión descontextualizada de los informes externos era uno de los principales argumentos esgrimidos por los administradores para restar a éstos validez, aunque intentaran por otra parte poner en práctica, de forma selectiva, algunas de las propuestas y recomendaciones que contenían, sobre todo aquellas relativas a mejoras técnicas en algunos sistemas de administración: compra de ordenadores, pago de viajes de “especialización” al director del Programa, etc.⁵²⁶

Al situarse por estos administradores algunos aspectos ligados con la producción (como la compra de maquinaria y materia prima) muy por encima de los relacionados con las condiciones laborales y de seguridad dentro del taller, se planteaba ante los trabajadores un claro establecimiento de prelación al modo empresarial *neoliberal*. Este sistema de prelación se veía reforzado además por la gran mayoría de informes, que participaban de la jerarquía planteada o con mucho daban un tratamiento ambiguo a lo que era una evidente contradicción, contribuyendo a centrar el debate de modo exclusivo en la discusión de los recursos productivos. Ante esto, paradójicamente, los propios trabajadores terminarán entrando en el juego propuesto por los administradores y demandarán aquellas mejoras relativas a los primeros recursos antes que las referidas a sus condiciones de trabajo, ya que con aquellas mejoras se cuestionaba su eficiencia y su

⁵²⁵ Como tendremos ocasión de comprobar, el distanciamiento de esta Junta Directiva con respecto a los trabajadores refería al hecho de que estos, al vivir en el centro de la ciudad de Totoncapán, no pertenecían a ninguna de las comunidades representadas en la Junta Directiva. Esto se intentó solucionar de forma tardía y un tanto forzada con la incorporación de elementos de acercamiento entre comunidad y trabajadores, como el requisito del *aval comunitario*.

⁵²⁶ Como ejemplo, una de las demandas más repetidas hacía referencia a la urgente reubicación del emplazamiento del taller hacia un lugar menos peligroso. Siendo una de las peticiones más rápidamente atendida, su atención se precipitó a consecuencia de un estudio de los costes económicos que significaba dicho traslado, ya que a juicio del director del Programa, el precio del antiguo alquiler era demasiado alto para la “situación deficitaria” del Programa. Además, antes que la desaparición del riesgo de cercanía con la gasolinera, se resaltaba en los discursos de los administradores el argumento del control del personal, ya que el nuevo local, a diferencia del anterior, aglutinaba a todos los trabajadores en un mismo espacio de fácil supervisión.

propia “valía” como trabajadores, en una ausencia de cálculo sobre las consecuencias a largo plazo de trabajar sin mascarillas, guantes, o sistemas de ventilación. De este modo, sus testimonios se orientaban a denunciar la falta de atención de los administradores a los “recursos productivos” necesarios para poder “cumplir” con su trabajo:

“Iniciativas de cambiar hay bastantes tecnificar, modernizar y todo eso, pero esto representa un capital exclusivo para eso. Y, algo que no ha cambiado y no sé si va a cambiar es la adquisición de materia prima: llega demasiado tarde, la traen húmeda y urgen los pedidos... y esto no nos hace más que causar más problemas”

El conflicto había entrado en un punto muerto en el que los trabajadores denunciaban la deficiente gestión de los administradores, y estos hacían lo propio con respecto a aquéllos al atribuirles la responsabilidad por la deficiente calidad de los productos, basada en su reticencia al “cambio”:

“Las personas ya no tienen esa idea de mejorar, sino que como que bloquear todo lo que es la cuestión productiva, en sentido de que ellos lo que quieren es trabajar tal como ellos quieren y no tanto como el cambio que se piensa ejecutar”⁵²⁷

Por tanto, uno de los efectos de estos informes fue la visibilización del conflicto dentro de este centro productivo interviniendo en el desarrollo de éste con cierta cuota de participación. Sin llegar al extremo de culpabilizar a los redactores o impulsores de estos informes como co-responsables de la situación del taller, pero rechazando su autoproclamado carácter objetivo o *aséptico*, podemos señalar algunas implicaciones de las recomendaciones contenidas en estos informes, en forma de intervenciones implícitas:

- En primer lugar la mayor parte de las formas de intervención propuestas, se dirigían a solucionar carencias técnicas a través de la introducción de una batería de requisitos y de normas. Este carácter normativo destaca sobre todo en aquellos informes especialmente orientados a la “mejora” en la calidad de los productos por provenir de una ONG

⁵²⁷ Entrevista con administrador del Programa de Artesanías. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

“cliente” del Programa, interesada en que los productos pudieran ser mejor vendidos en los países de destino.

- En segundo lugar, dentro de lo que se entiende por “calidad” en este caso, es de resaltar la traducción de ésta en términos mercantilistas, orientada exclusivamente al intercambio, obviando otras dimensiones de los productos fabricados, (a los que se les aplicaba un destacado *valor de uso*, como veremos más adelante). A esto se sumaba la referencia a la incorporación de nuevas técnicas, bajo presupuestos que minusvaloraban las capacidades y métodos preexistentes:

*“En general, los carpinteros aprenden sus técnicas en una manera empírica, y no en una forma metódica”*⁵²⁸

- En tercer lugar, aquél carácter impositivo-normativo se aparejaba de una superficialidad manifiesta, concretada por ejemplo en la separación de los problemas reales de los trabajadores, lo que llevaba a proponer en estos informes soluciones tan lejanas y externalizadas como pintorescas. Así, cuando el clima de polarización en las relaciones entre administradores y trabajadores se hacía casi tan irrespirable como el aire en una carpintería sin medios de ventilación ni protección, el contenido de las capacitaciones planteado por el improvisado asesor externo apuntaba a técnicas de superación de su “estrés psicológico” o de mejora de la postura corporal en el trabajo

*“La relación del estrés psicológico en la salud de los trabajadores, y los medios de aliviarlo fue uno de los asuntos que discutimos en el curso. También demostramos los principios de ergonomía para mejorar la eficiencia y para disminuir los dolores en la espalda y la columna de los trabajadores”*⁵²⁹

- Finalmente, la mayoría de propuestas de estos informes se dirigían a un entorno productivo *pensado como una empresa*. Una empresa además, concebida con los recursos y medios occidentales, con unos trabajadores bajo cierto amparo sindical y unos administradores “eficientes”, ávidos de propuestas externas, “dinamizadoras”. El

⁵²⁸ Richard Bauer. Informe *Visita Diagnóstica Taller de Carpintería CDRO*. 17 al 21 de Febrero de 1997. Texto mimeo.

⁵²⁹ Ibidem.

dejar en un segundo plano la especial configuración de CDRO y, sobre todo, la atipicidad de este taller como una rara empresa (en esta caso una “*empresa paralela*”), era uno de los errores comunes y recurrentes cometidos por estos informes. Así, más que contribuir desde éstos a crear plataformas de entendimiento dentro de los canales de participación decisional existentes en la organización, que eran desconocidos e ignorados (como la propia *Junta Directiva de Artesanos*), se exacerbaban las diferencias y polaridades. El desconocimiento de éstos y otros aspectos, considerados secundarios y situados al margen del proceso productivo, se acompañaba de actuaciones tecnicistas que eclipsaban cualquier otra consideración, cosificando las relaciones sociales implicadas, y además, reduciendo a éstas al ámbito de las capacidades individuales.

De este modo, con este tipo de *participaciones* se plantean algunos aspectos que refieren a la forma en que la mirada externa enfoca una realidad tan compleja como la de CDRO desde el prisma de la lógica hegemónica de desarrollo (individualista, parcializadora, impositora de una innovación tecnicista y mercantilista), buscando carencias y potencialidades individuales basadas en una configuración organizacional de la que sólo se concibe su especialización jerarquizada. Se olvidan así otras potencialidades, como las que provienen de la experiencia de esta organización en la puesta en funcionamiento de sistemas de gestión colectiva, aprendidos de referentes cercanos y a los que se incorporan de modo dinámico referentes de adscripción étnica, cuya presencia resulta obviada.

Dentro de esta *experiencia organizacional* se sitúan los avances en la participación de los beneficiarios en los sistemas de decisión y representación a escala organizacional.⁵³⁰ Unos avances desconsiderados por la mirada externa, sobre todo por su débil implantación en el taller de carpinterías⁵³¹, de modo que los trabajadores de éste veían

⁵³⁰ Dedicaremos el siguiente capítulo al análisis de esta cuestión.

⁵³¹ El mantenimiento del taller con criterios de reparto de las decisiones a escala “empresarial” dentro de una organización de desarrollo como CDRO provocó un nivel de contradicción que llegó a ser insostenible: a la elaboración de unos contratos que regulaban la participación de los trabajadores, a principios de 1998 (y pronto rechazados por su absoluto fracaso y negativa acogida desde la dirección de CDRO) se sumaron los primeros despidos (a finales de 1998), aspectos que redundan en la excesiva confianza en un aparato administrativo jerarquizado y personalizado, que llevó a desconsiderar la ampliación de distancias de los trabajadores respecto a la estructura decisional de CDRO, contraria a la tendencia general en la organización de empoderamiento comunitario.

su situación bastante más degradada que el resto de los beneficiarios de las comunidades. Esta percepción proviene de la constatación de que cualquier *grupo de base* de una comunidad integrada en CDRO podía nombrar a un representante que se integrara al consejo comunal, teniendo posibilidad de voz y voto en CDRO durante las asambleas generales, o en el propio Programa a través de dicha *Junta Directiva de Artesanos*. La participación de los trabajadores del taller en esta Junta Directiva era prácticamente nula y sus decisiones estaban sometidas al criterio de los administradores del Programa, por lo que veían enajenado tanto el producto de su trabajo como su propia presencia en las instancias de poder dentro de CDRO, aspecto este perdido de vista por los informes, que pretendían que los trabajadores “pensaran en su futuro” dentro de la estrecha visión de la *empresa* que el asesor *veía* en el taller.

A finales de 1998, y aunque de forma tardía, la asesoría de la organización inició un proceso de estudio de la situación del Programa que albergaba como principal acción lo que ninguno de los informes se atrevió a presentar: la participación real y efectiva de los propios trabajadores en las decisiones sobre su futuro dentro de CDRO, haciendo desaparecer de forma paulatina el aparato administrativo generado (fortalecido como una burocracia esclerotizada) y depositando en las manos de dichos trabajadores la propiedad y la gestión del taller.⁵³² Es decir, algo tan “lógico” como pensar la participación de éstos como verdaderos *beneficiarios* de la organización, y no como trabajadores de una empresa descontextualizada, que es el referente que manejaban los informes externos. Sin embargo, abrumados por una responsabilidad para la que no se sentían preparados, separados por fisuras internas sembradas por privilegios individuales concedidos por los administradores durante su gestión, e influidos por la minusvaloración de sus capacidades por parte de éstos, los trabajadores desconfiaron de esta propuesta emancipadora que venía de una organización que les había “ignorado”

⁵³² La entrega de las conclusiones finales de nuestro informe, que apuntaban en la dirección de un *empoderamiento* de los trabajadores en el seno del Programa, fue prácticamente coincidente con aquella propuesta del asesor general, por lo que consideramos su impacto bastante relativo.

durante todo el tiempo que el taller estuvo en sus manos⁵³³ y con cuyos móviles no se sentían identificados. Decidieron, por tanto, rechazar la propuesta del asesor y separarse de la organización, estableciéndose por su cuenta, quedando cubiertas por el Banco Pop el resto de las actividades del Programa, fundamentalmente los créditos recibidos por los artesanos en sus comunidades.

En cierto sentido, podemos concluir que el olvido a que se sometió a estos informes protegía su extensión perniciosa dentro de la organización, de modo que este rechazo forma parte de una incorporación estratégica de recursos. Pero no hay que olvidar que ésta se enfrenta con una serie de retos como el del crecimiento organizacional, ya que la tardía atención de la crítica situación del Programa es en parte producto de la dificultad de atender tantos frentes abiertos que comenzaban a descentralizarse. En conexión con este crecimiento surge la creciente disparidad de criterios en el seno de la organización, desarrolladas en un contexto en el que las presiones externas pueden ser mucho más poderosas de lo que su apariencia transmite. En este sentido, si los informes destacaban parte de aquellas contradicciones, por otro lado las reforzaban al proponer soluciones parciales sin resolver las contradicciones de partida. Así, la participación de los administradores en la lógica mercantilista antes expresada no sólo no era cuestionada, sino justificada por los informes, mediante la imperiosa “necesidad” de un mejor ajuste al mercado de los productos artesanales. De este modo, el cierre del taller y del propio Programa supuso un cierto alivio por la superación de unas contradicciones tan insostenibles, y se incorporaba, al igual que el *proyecto CADISOGUA*, a ese bagaje de experiencias acumuladas en el que los proyectos “fracasados” se conciben como proyectos inconclusos, por lo que no es de extrañar que otros intentos puedan producirse en un futuro cercano.

⁵³³ Este tiempo fue de cuatro años, aunque la toma de conciencia de su situación por parte de los trabajadores fuese relativamente reciente y no limitada a la aparición de los informes. Además, como cabe suponer, este olvido pasó por diferentes fases, siendo relativamente reciente la inflación administrativista y su posterior descontrol. Así, existen evidencias en los comienzos de un uso de los productos del taller desde CDRO con cierto orgullo, que formaba parte la retribución simbólica de sus productores, no sólo por sus logros de “calidad”, sino por contribuir a fortalecer una imagen artesana maya-k’iche’ que presentaba una imagen de síntesis equilibrada de tradición y modernidad.

Entre los aspectos que componen esta experiencia acumulada (que en este caso no es sólo organizacional sino *colectiva*) destacan las capacidades preexistentes de los beneficiarios del taller. Así, al margen de su potencial capacidad decisoria, nos centraremos a continuación en algunos aspectos relativos a sus capacidades puestas en valor en los procesos de trabajo, manifestadas para hacer frente a la preponderancia planteada de los valores de cambio y, sobre todo, por la facultad para compaginar *lo propio y lo ajeno* en la confección de un producto final, dando medida no sólo de contradicciones, sino también de la posibilidad de apropiaciones y *entendimientos*.

En este sentido, las reflexiones finales sobre el conflicto producido en el Programa de Artesanías nos llevan a tener en cuenta no solamente los problemas relativos a “contradicciones internas”, que derivan en un fracaso en la aplicación de los sistemas decisionales (y que dejan de ser sólo *internas* en tanto en cuanto se usan recursos externos, o intervienen diversas lógicas e intereses), sino también la necesidad de valorar los recursos existentes dentro de la organización, en los que su identificación étnica cobra un papel fundamental. Esta es una dimensión del problema que los referidos informes externos no acertaron a presentar, centrados en una definición limitada de los recursos propios, visión que concordaba con la postura de una administración del taller más verticalista que en el resto de la organización.

En este sentido, un componente fundamental es el relativo a la construcción de la experiencia adquirida por los propios productores, en la que se refleja el sentido concedido a la apropiación de los medios y productos del trabajo, en términos de una identificación de carácter étnico. En los testimonios de éstos destaca la asignación de una identificación étnica a aquellos productos artesanales de madera usados como referentes en la fabricación del producto final, así como en algunas de las técnicas aplicada en ellos, como la *técnica del peine*. En los nuevos productos fabricados en el taller de carpintería, no concebidos como *mayas*, participa una combinación de elementos y referentes considerados tanto como *mayas* como *no mayas*, (aplicados por ejemplo a los diseños, el color de la pintura o la propia la configuración del objeto) realizada sobre la base de una reconstrucción histórica:

*“En el caso ya del taller ahí lo que yo hago ya no es maya, ya es más moderno, porque los mayas no usaban pinceles. Entonces, este producto lo que piensa hacer es un contraste entre maya y... o sea, entre antiguo y moderno, un contraste. En la técnica del peine, podríamos decir que es técnica maya, porque se utiliza con peine y es de madera. Esto sí es maya. Porque, lo que ellos hacen es técnica antigua (se refiere a la técnica del peine usada como pintura de fondo), ya el de nosotros ya es pintar un perrito con una luna, que esto es idea ya extranjera, entonces... es para darle un toque ya así especial para que... el producto también se pueda vender y tenga alguna idea extranjera”*⁵³⁴

Hay que advertir que en este tipo de reconstrucciones suele producirse una disociación entre la identificación de una parte de los productos (como es la técnica aplicadas a ellos, calificada como *maya*), por un lado, y la autoidentificación de los productores, que no se consideran a sí mismos como *mayas*. Esto ya refleja un aspecto recurrente entre los beneficiarios entrevistados en ambas organizaciones, desapegados de los empeños etnodesarrollistas que centran su discurso en el rescate de *lo maya*, y en parte, un indicador del fracaso del objetivo etnopolítico. En los testimonios registrados de estos beneficiarios se suele asociar esta categoría étnica con *lo ancestral*, con una civilización perdida en el pasado, de la que, a falta de supervivencia de los sujetos que la componían, se conservan en cambio algunos elementos culturales escogidos, como puede ser el idioma, la vestimenta de las mujeres, o en este caso, algunos productos artesanales y técnicas aplicadas a ellos, considerados *mayas*. Frente a esta categoría, otras como la de *indígenas*, *k'iche's* o menos frecuentemente, *maya-k'iche's* funcionan como categorías de autoadscripción personal, del siguiente modo:

*“Nosotros no somos mayas, porque ya no tenemos el vestuario, aunque sí todavía la sangre creo que sí es k'iche'. Entonces, si quisiéramos ser mayas tendríamos que... usar todo el traje y hablar sólo el k'iche'. Ahorita sí llevamos, pero en la sangre”*⁵³⁵

⁵³⁴ Entrevista con personal del taller de carpintería., op.cit. La *técnica del peine* es una técnica tradicional de pintado de objetos de madera, consistente en aplicar dos capas de pintura de diferente color. Una vez seca la primera capa, se extiende la segunda, y sobre ella aún fresca se practican incisos en forma de diseños y dibujos diversos con punzones, paletas o pequeños “peines” de madera, de ahí su nombre.

⁵³⁵ Entrevista con personal del taller de carpintería. Asociación CDRO. Marzo de 1998.

Aparte de la asimilación, bastante recurrente en los discursos, de la etnicidad con algunos de sus contenidos culturales más visibles, es de destacar el modo en que se incorporan otros elementos y contenidos *ajenos*. Es decir, si por *lo propio* entendemos el resultado final del trabajo, con la incorporación a éste de elementos “modernos” y “antiguos”, “mayas” y “no mayas”, “extranjeros” y “no extranjeros” no se excluye la valoración de *lo propio* como algo enriquecido por las influencias externas. En el recuerdo de los orígenes del taller de carpintería, se encuentra esta conjunción de intereses y de ideas, en la que la suma de ideas se presenta como superior a cada una de ellas individualmente. Esto da como resultado una reconstrucción idealizada de la presencia de lo ajeno, al resaltarse aquellos elementos calificados como “logros” y contrastarse con la etapa de contradicciones en manos de CDRO:

*“Antes sí el taller era privado, era de una americana, originaria de California. Ella inició comprando muebles con otros carpinteros, hasta que... no sé si era el destino o tal vez la búsqueda de superación, pudimos encontrarla y hablamos, y planificamos y... y sí logramos establecer un taller. Porque no era ese el propósito de ella, sino que hasta que juntamos las dos ideas no vimos que la solución no era seguir comprando particularmente, la solución era establecer un equipo de producción, un equipo, por muy bajo o muy pobre que sea, pero que esté junto...”*⁵³⁶

Así, la re-presentación se realiza un tanto aconflictualmente, como una conjunción armónica de ideas: las de un grupo de trabajo colectivizado se conjugan con las ideas de crecimiento y superación personal individualizada. Este tipo de conjugaciones entre lo propio y lo ajeno se extienden al uso de la materia prima, en la que destacan también valoraciones de lo ajeno de modo idealizado: aunque la madera viene de los bosques de Totonicapán, otros insumos básicos usados en el taller (barnices y pinturas, sobre todo) vienen del extranjero. La habitual calificación de mayor “calidad” a lo foráneo es algo persistente, y la identificación de lo “moderno” con lo “extranjero”, al igual que con lo caro, por lo que el presupuesto con que se cuenta se presenta como la restricción fundamental para no seguir “modernizándose” y adaptándose a las exigencias del cliente. La atribución de debilidades o fallas a lo propio se refiere sobre todo a esa falta

⁵³⁶ Entrevista con Rolando Menchú, Asociación CDRO, Febrero de 1998. Rolando ejerció desde principios de 1998 el puesto de encargado del taller de carpintería.

de conexión con el mercado internacional, al cual se considera preciso acercarse no sólo a través del conocimiento técnico, sino también físicamente, visitando una gran fábrica, por ejemplo:

*“Ahora ya encontramos un tipo de barniz que es italiano, un poco más garantizado. Eso va en beneficio ya al producto en sí. Mayor calidad, rendimiento y duración, porque este es lavable, no se descompone con lo caliente... pero todo cambio trae un costo, y este material es mucho más duradero pero es más caro. Y también estamos ahorita contactando con Lija Norton... es una representación de una empresa que distribuye lijas, pero en tamaños grandes, a como el cliente lo pida”*⁵³⁷

*“Aunque no pude viajar al extranjero a adquirir conocimientos, sí fuimos a una empresa de un periódico de aquí de Guatemala, que tiene una fábrica muy enorme, donde fuimos a adquirir algunos ejemplos, conocimientos y algunos cambios que tuvimos que hacer, porque estaba un poco más desordenado. Entonces... sí ayudó bastante la visita a una fábrica grande de aquí de Guatemala”*⁵³⁸

Por tanto, para la puesta en circulación de un producto tan novedoso se requiere una gran capacidad para adquirir nuevos conocimientos y saberes, en virtud de su aplicación a las exigencias de un mercado en continuo movimiento, que exige un “aumento” de calidad, nuevos diseños y productos. La interpretación de los acomodamientos o resistencias a estas influencias externas, dentro del marco de una combinación de recursos *propios y ajenos, viejos y nuevos*, da lugar a expresiones que liman las asperezas que puedan producirse de tal combinación, y revelan valores como un continuo “espíritu de superación”:

*“Pienso que poco a poco vamos hay ir mejorando, y como también los pintores estos ya traían sus conocimientos desde mucho tiempo atrás, y lo que ha surgido nuevamente es ir superando por la misma exigencia del cliente, del comprador de los productos. A través de eso ha habido un poco de superación porque ha habido un poco más de esmero en mejorar los diseños y la calidad del producto”*⁵³⁹

⁵³⁷ Entrevista con personal del taller de carpintería Asociación CDRO, Agosto de 1998.

⁵³⁸ Ibidem.

⁵³⁹ Entrevista con personal del taller de carpintería. Asociación CDRO, febrero de 1998

Como decimos, se resaltan en estos discursos las implicaciones positivas, que refuerzan la *conciencia de recurso*, lo que supone una identificación implícita con los móviles de la organización, aunque este recurso sea una mixtura o *hibridación* de elementos considerados propios y ajenos. Además, la satisfacción por comercializar un producto único en el mercado de las artesanías guatemalteco se manifiesta en un “orgullo” que implica una apropiación simbólica del resultado de la producción: “*De lo que estamos haciendo nos sentimos satisfechos, porque es algo que no se ve mucho en el mundo, somos los únicos en producirlo...*”⁵⁴⁰

El modo peculiar en que se estructuran las relaciones sociales (a partir de criterios de delimitación activados por una poderosa y compleja raíz étnica) es el caldo de cultivo en el que surge aquella *hibridación*. De este modo, las polaridades antiguo-moderno, rural-urbano, maya-extranjero eran usadas en el taller para establecer unas divisiones productivas basadas en la propia estructura de las relaciones dentro del taller, más estrechas entre los propios pintores *de diseño* o entre los pintores *de pintura fina*, etc. Así si técnicas como la del peine o el uso de la madera de los bosques de la zona se sitúan como símbolos de identificación con “lo maya”, tal identificación se aplica a la división por secciones del proceso de trabajo: los pintores de “pintura de fondo”, originarios de comunidades “rurales” (alejadas del centro urbano de Totonicapán) usan la *técnica del peine*, mientras los pintores de “pintura fina” (originarios de Totonicapán, y entre los que se cuentan aquellos que poseen estudios universitarios) son los encargados de pintar una serie de motivos “modernos”, “adaptados al mercado extranjero” sobre un “fondo maya”.

Igualmente, estas divisiones podían dirigirse al reparto de los méritos por el resultado del trabajo por lo que, dependiendo del contexto, un producto puede ser importante por mostrarse como la recuperación de un *pasado maya*, mientras en otros casos puede serlo por haberse podido incorporar nuevos diseños o haberle adaptado nuevas técnicas y “criterios de calidad”. Desde la óptica de los pintores de pintura fina, la pérdida del sentido de los símbolos utilizados (pese a su identificación como maya), a la par de los

⁵⁴⁰ con personal del taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

nuevos usos de los productos, dan una medida de su desfase con respecto al presente, que hace necesaria una renovación de los “antiguos diseños”:

*“Pienso que estos diseños tienen muchos años atrás, tal vez incluso siglos atrás. Según cuentan mis padres, que ya son de mucha edad, desde que ellos eran jóvenes ya miraban este tipo (se refiere a un cofre antiguo de color verde, pintado con la técnica del peine). El color que era original era este verde y el rojo. Yo creo que eso es simplemente decorativo, no significa nada, quizá para los antepasados significaba algo. Se trabajaba más en unos cofres, como baúles, que servían para cuando la novia se casaba. Cuando la novia se casaba llevaban ese baúl para guardar su ropa. Entonces, como ahora conocemos nosotros estos gaveteros o roperos, ellos conocían esos baúles... Ahora éste (se refiere a un producto recién fabricado en el taller), éste ya se ha tecnificado un poco... es lo tradicional, con un poco de tecnología americana, un poco de conocimiento americano y así...un poco de... una mezcla, así ha surgido el producto con nueva cara”*⁵⁴¹

No podemos hablar exclusivamente de una pérdida de *valor de uso* en detrimento del valor de cambio en el mercado de las artesanías, sino también de una continua redefinición en aquellos *valores de uso*. Si las curvas dibujadas en diversos objetos con la técnica del peine pudieron llegar a entenderse en algún tiempo como las escamas del *quetzalcoatl* o serpiente emplumada *maya*, su plasmación en los cofres engalanados para ocasiones *especiales* como una boda sustituía a aquellos usos, implicando una redefinición del significado del objeto.⁵⁴² Pero, en una nueva fase, la venta de los nuevos cofres y otros objetos recalificados como *mayas* (para poder formar parte del conjunto de objetos exóticos amoldados al gusto occidental), supone un giro de radicales proporciones, ya que implica sustituir la estética por la funcionalidad, buscando nuevos valores en la manualidad, la singularidad, en aquella parte “antigua” en riesgo de desuso (de técnica, de materiales, etc.) que aún se conserva, e incluso en la

⁵⁴¹ *Ibidem*

⁵⁴² En algunos tejidos mayas podemos observar todavía cómo los diseños contienen elementos simbólicos de raigambre maya. Por ejemplo, el número de símbolos y la disposición de éstos (en proporción de 13 y 20, múltiplos que componen los distintos períodos del *tzolkín* o calendario maya) hacen continua referencia a distintas expresiones simbólicas de ordenación del tiempo. Que sean reproducidos continuamente no implica que las personas que lo usen o los fabriquen conozcan o interpreten estos significados, que pueden ir cambiando con el tiempo, y remitirse al de meros ornamentos, que se mantienen intactos por una cierta obediencia a la tradición. Esto, como cabe esperar, no siempre ocurre, y se encuentran en los mercados de artesanías nuevos diseños que poco o nada tienen que ver con tales significados originales. Para un estudio de la simbología presente en múltiples diseños y decorados mayas, puede consultarse, por ejemplo: Girard (1977).

propia procedencia étnica de los productores, como uno más de los valores añadidos al producto. Estos valores se mercantilizan y se entremezclan con criterios de calidad (diseños novedosos, barnices sólidos, resistencia a duras condiciones de transporte...) tan solapados (para dar una apariencia *rústica* a estos objetos) como indiscutibles, y que encarecen tanto el producto que impiden su uso entre los propios productores, por lo que se consuma la enajenación respecto al resultado final.

La mixtura entre lo propio y lo ajeno produce un resultado que, al tiempo que implica diferentes modos de concepción de lo producido, e incluso de las relaciones sociales que rodean a esta producción, se plantea también como herramienta básica para alcanzar los niveles de productividad exigidos por el mercado. La *técnica del peine*, tradicional de Totonicapán, junto a las aportaciones de materiales extranjeros o los diseños importados, implica una combinación de recursos propios y recursos ajenos que se hace atrayente a la demanda, combinando eficiencia, calidad y precio con folklore y exotismo. Pero al mismo tiempo se pretende que los productores no perciban una excesiva lejanía con el producto y se sientan identificados con él. Esta identificación no tiene necesariamente por qué solaparse con la anterior catalogación folklorista, ya que puede ir por otros caminos, y obtenerse de otras maneras: el valor de la calidad del producto, diferenciador de la artesanía de CDRO y productora de un valor añadido respecto de otras artesanías locales.

De este modo, la idea presente entre los trabajadores de que la incorporación de *lo ajeno* enriquece, proviene de su percepción de que tal incorporación aumenta el *valor de cambio* del producto, resumida en la máxima “para que el producto se pueda vender debe tener alguna idea extranjera”. Pero esta idea no coexistía entre los productores con la comprensión de la existencia de un cierto *folklorismo* en los patrones de consumo occidental, que exige una “rusticidad” calculada en la presencia del producto, de modo que a la autovaloración de la producción propia realizada por parte de los trabajadores del taller le faltaba una información como ésta, fundamental para

incorporarse de forma estratégica al mercado.⁵⁴³ Paralelamente, dichos trabajadores perciben en principio que las ganancias quedan “cerca de ellos”, es decir, en la organización como intermediario comercial, aunque después esto comenzó a verse como cierta expropiación de su producto porque la acumulación de la plusvalía por este intermediario que empezó a concebirse como ajeno, era síntoma de cierta apropiación, que terminó siendo percibida como expropiación o enajenación.

Por último, el resultado de estos contrastes, reinversiones, alejamientos y acercamientos es un producto que se parece al producto antiguo, que lo recuerda... pero con una “nueva cara” y nuevos usos, ya que aunque el nuevo producto recuerda al antiguo, sus usos no permanecen. Uno de estos usos es la aplicación a un mercado extranjero que, como vemos, se entiende lejano. Los productos se dirigen finalmente al extranjero, en lo que podría interpretarse como una enajenación de lo “propio”, aunque en su composición, como hemos visto intervienen elementos propios (de los que se conservan algunos *valores de uso*) y ajenos, tanto apropiaciones como enajenaciones, con lo cual el sentido de la enajenación se relativiza. Esta relativización es pasada por alto en los informes externos, basados en la supremacía de los saberes y técnicas ajenos, y en un intento de aplicación de estos saberes y técnicas que olvida la estructura interna del colectivo que se está tratando, así como las líneas de poder que lo atraviesan y los complejos mecanismos de identificación establecidos en torno a unos recursos cuyos usos y apropiaciones cambian con el tiempo. La enajenación procede, por tanto, de la propia organización, que, cuando descubre sus graves contradicciones, da por concluido el proyecto, cerrando contradicciones y heridas surgidas en consecuencia, pero dejando en el camino algunas manifestaciones de puesta en valor de los recursos propios en los que la capacidad de apropiación de lo ajeno se manifestaba con una poderosa fuerza.

⁵⁴³ De hecho, pudimos comprobar como la caída en las ventas provenía precisamente de una preocupación excesiva en la consecución de una “imagen de calidad”, descuidando los esfuerzos en mantener los rasgos más “étnicos” del producto. Por ejemplo, en un documento de uso interno dentro del Programa se evidencia este aspecto: “La aceptación de los productos artesanales en el mercado europeo ha tenido un crecimiento positivo, fruto de un control de calidad que se ha implementado dentro del proceso de producción de los mismos, que se verifica desde la obtención de la materia prima hasta el empaque del producto” (*Reglamento del Programa Artesanal*. Asociación CDRO. p.3).

4.8.- Estrategias y retos en el control de los “recursos humanos”. La formación de mujeres indígenas como líderes

Ya vimos cómo desde CDRO se dedicaron desde el principio grandes esfuerzos para dotar a la organización de un personal de la zona, al que se sometió a un proceso de capacitación intensivo con el que se pretendía incorporar nuevos saberes, habilidades y capacidades y despertar o fortalecer los ya existentes. Así se pensaba que acudiendo a este personal de la zona, que se esperaba depositario de un conjunto de aptitudes (como veremos, aquellas que se entendían más *cercanas*, lo cual no es fácil ni deja de ser problemático) al tiempo que se le capacitaba en nuevos contenidos, se estaba potenciando el control de las acciones de desarrollo bajo presupuestos concebidos como *propios*. No se trataba con ello de promocionar brillantes carreras de técnicos de procedencia maya-k'iche', que entendieran los contenidos teóricos del *etnodesarrollo* y gestionaran a distancia la organización, de forma que sus esquemas de pensamiento y acción se fueran separando progresivamente de la población de la que procedían. El objetivo de estos esfuerzos capacitadores se centraba, por contra, en disponer a medio o largo plazo de un conjunto de técnicos preparados para poner en marcha proyectos de desarrollo manejando recursos de diversa procedencia, a la vez que dichos técnicos se identificaban con los pobladores de las comunidades (potenciales *beneficiarios*) por su forma de ser, pensar y actuar, o simplemente “porque eran de allí”.

Así, aunque existen procesos que apuntan a una mejora de capacidades a escala individualizada, ésta contrasta con los esfuerzos dirigidos hacia la conformación de un modelo de organización que sitúa uno de sus pilares fundamentales en un “recurso humano”⁵⁴⁴ destinado a participar en sistemas de gestión colectiva. Además, este modelo organizativo se pretende extender como ejemplo a seguir por otras asociaciones incluidas en el proyecto de regionalización, dentro del proceso de su fortalecimiento institucional. Es decir, la prueba de la aceptación de este proceso (y de la certidumbre de

⁵⁴⁴ En buena medida, la consideración como tal “recurso humano” más bien podría aplicarse a la introducción de personal foráneo (afectado por la referida instrumentalización) antes que al personal local que forma parte de la organización. Tal concepción, que procede de un análisis economicista de la realidad parece alejarle del papel decisor que realmente posee como participante activo en la organización.

su potencial multiplicador) es su repetición, quince años más tarde, en otras organizaciones que, como CDRO, se encuentran en sus inicios, como es el caso de la organización ADIT, de la que, a juicio de los técnicos de CDRO consultados, se espera un reforzamiento en términos de una nueva generación de dirigentes convencidos, con instrumentos de trabajo sólidos, que podrían ser la base para su expansión futura.⁵⁴⁵

Pero además, este uso de tales *recursos humanos* se complementa, como venimos diciendo, con la potenciación de un conjunto de capacidades y aptitudes consideradas “cercanas” a lo que se concibe como la *cultura de la comunidad*, estrechamente asociado a un esfuerzo de delimitación de la participación decisional del *personal técnico* así formado dentro de la organización, de modo que no eclipse la participación de aquellos de los que se espera que sean los protagonistas del proceso: los beneficiarios de las comunidades. Este doble esfuerzo se entiende incardinado dentro de uno de los *principios fundamentales* de la organización: el *principio de participación total de la comunidad*.

En la práctica, procurando que no exista demasiado distanciamiento entre los beneficiarios y el personal técnico de la organización (que se eleva en CDRO por encima de 160 personas), la idea de que este último deba ser *de origen local* se plantea como un requisito irrenunciable desde el principio. Este “origen local” significaba el acceso exclusivo a los habitantes indígenas procedentes de las comunidades del entorno como un requisito etnicista más que localista⁵⁴⁶ y se concretó en un intensivo proceso de formación de líderes, que incluyó a unas 250 personas entre 1988 y 1989, en un esfuerzo mantenido con cierta continuidad hasta el presente.⁵⁴⁷ Cuando la necesidad de contratación de técnicos se hizo ineludible por un crecimiento administrativo juzgado como “inevitable”, una de las estrategias diseñadas en CDRO apuntaba directamente al

⁵⁴⁵ ADIT es la Asociación para el Desarrollo Integral Tineco, integrada en el Proyecto de Regionalización de CDRO y ubicada en San Martín Sacatepéquez.

⁵⁴⁶ Este requisito general, como veremos, encuentra algunas excepciones y salvedades, como la inclusión de candidatos al personal de CDRO de indígenas *maya-k'iche's* del centro urbano de Totonicapán.

⁵⁴⁷ El uso del Centro Regional de Capacitación es una muestra más reciente de continuidad de este esfuerzo capacitador. En un paso más, este esfuerzo no se limita al entorno de Totonicapán, dado el uso de este centro para la formación de los líderes comunales de las asociaciones incluidas en el Proyecto de Regionalización, procedentes de toda la región occidental de Guatemala.

personal de la zona como un *recurso propio* cuya eficiencia se basaba, en primer lugar, en el seguimiento de dicho principio de *Participación Total de la Comunidad*, y en segundo lugar, en otros criterios como su reducido coste y la identificación o “cercanía” con los móviles de la organización:

*“La demanda creciente de técnicos locales debe entenderse dentro del concepto de participación total de la comunidad. Técnicos puede haber por montones en las ciudades, pero una institución de la comunidad va a tener pocas posibilidades para contratarlos, y va a preferir a los técnicos locales porque ellos están más identificados con sus comunidades, y porque estando en su casa no van a tener exigencias tan altas”*⁵⁴⁸

Este testimonio ya refleja la búsqueda de una difícil armonización entre objetivos orientados a construir una organización:

- Por un lado había que procurar no excederse en los costes de personal, por lo que resultaba menos onerosa -a una organización que inicia su andadura- la contratación de personal de la zona que aquél procedente de las grandes ciudades o de la capital, donde también es posible encontrar a maya-k'iche's e incluso del entorno de Totonicapán. Esta preocupación por el coste de los salarios obedece también a otra razón, centrada en no elevar las retribuciones del trabajo muy por encima de la media del entorno, creando así una severa distorsión con éste. Distorsión que es juzgada inadmisibles por los líderes de una organización que fija entre sus objetivos fundamentales el mejorar unas aspiraciones económicas de sus beneficiarios situadas a nivel de subsistencia, en lo que participa además una imagen que se pretende evitar: la de la rápida creación de especialistas del desarrollo tan altamente retribuidos como separados de las comunidades.

- Por otro lado se trataba de encontrar una identificación con las comunidades del entorno, de manera que son rechazados aquellos técnicos procedentes de comunidades de la zona con un alto grado de formación académica pero a la vez “huidos” a la capital o al extranjero, ya que se considera que estos sitúan su empeño en la mejora de sus

⁵⁴⁸ La Metodología de la Participación de la Comunidad. Son Turnil, op. cit. p.41

intereses a escala individual, participan profesional o ideológicamente de otros móviles que se consideran alejados (partidos políticos, empresas, organizaciones asistencialistas...) o están habituados a tratar con personas con otras preocupaciones diferentes, con un uso de los recursos a diferente escala y con otra manera, en definitiva, de entender la realidad. En suma, se perseguía evitar la presencia de lógicas individualistas, excesivamente racionalistas y al mismo tiempo con una falta de *autoidentificación* étnica irresoluble.⁵⁴⁹

El norte se situaba, por tanto, en buscar otras características y aptitudes, ¿pero cuáles eran estas? No existe un método fijo en CDRO (ni en COINDI), por lo que esta búsqueda resultaba un tanto intuitiva e improvisada, una aproximación a *lo cercano* sobre la base de una gama muy amplia de requisitos: haber nacido en una comunidad (y, a ser posible, seguir viviendo en ella), tener un mínimo de formación académica (aunque no se hayan terminado los estudios universitarios), no disponer de grandes posesiones materiales ni afanes en conseguirlas (no mostrando por tanto un interés demasiado elevado en lograr “grandes logros” a escala personal, pero sí como parte de un colectivo), y compartir aún de un modo muy básico los contenidos del compromiso etnodesarrollista, centrado en un colectivo *maya-k'iche'* del que la mayoría comenzaba a escuchar hablar en ese momento.

De este modo, la tendencia a evitar la promoción de individualidades que pueda generar pugnas por el ascenso a los “puestos” elevados no significa que tales “modestas pretensiones” redunden en una escasa exigencia a este personal, lo cual afecta incluso a aquellos que han sido formados por CDRO dentro de las estructuras organizativas comunales, y que no forman parte directa de la plantilla de la organización. Muy al contrario, se espera que éstos últimos desempeñen un fuerte papel movilizador en sus respectivas comunidades, lo cual requiere de grandes esfuerzos y que repartan y multipliquen los conocimientos y experiencia adquiridos en materia de desarrollo y de

⁵⁴⁹ A esto hay que añadir que la identificación que se persigue no es sólo étnica, sino también, hasta cierto punto, de clase social, pues se piensa que si el candidato tiene ciertas penurias económicas es más fácil que se identifique con los que le rodean y que también las tienen.

capacitación étnico-política, ejerciendo un liderazgo no sólo comunal sino también, si es posible, supracomunal.

Tal es el papel que se le exige, por ejemplo, a la persona encargada de servir de “puente” entre CDRO y la comunidad, a la hora de redactar los proyectos, una vez expresadas por los distintos grupos de la comunidad sus necesidades e inquietudes: el llamado *proyectista comunal*, definida como “*la persona más instruida respecto a la organización de proyectos de su propia comunidad o de otras semejantes*”.⁵⁵⁰ La búsqueda de una adecuada combinación entre formación y cercanía con el resto de miembros de la comunidad no es nada fácil, dado el poder mediador que se le confiere a esta persona, por lo que buena parte de los esfuerzos van dirigidos no tanto a impartirle una capacitación sobresaliente, sino a exigirle una identificación con los intereses y móviles de aquellos que le rodean: “*que sea una persona sencilla, que enfrenta los mismos problemas sociales y económicos de la comunidad*”⁵⁵¹. Es decir, que su comprensión de los “problemas de la comunidad” provenga no su conocimiento teórico sino de su vivencia directa, simplemente porque “él también los tiene”.

En este punto, los complicados puntos de partida y las peculiares exigencias de la organización implican alejarse de los sistemas clásicos de selección de personal, haciendo más caso al consejo comunal o la propia Junta Directiva de CDRO que a los *currícula* presentados, o a las recomendaciones de una *comisión de técnicos*. Esto implica minusvalorar los métodos “académicos” de formación y diseñar un sistema “propio”, tarea encargada a una sección especializada en estas funciones (la *Sección de Capacitación*), dependiente de las instancias de representación comunal, de modo que el control del acceso al equipo del personal técnico quede bajo el control de dichas instancias:

“Está por contratar un buen equipo de personal de salud, y la Junta Directiva puso como un reto, porque se había hecho una comisión técnica y ellos tienen otra idea, tienen otra mentalidad. Los de la Junta Directiva dicen: ‘está bueno,

⁵⁵⁰ Ib. p. 16.

⁵⁵¹ Ib. p. 14

*está muy capacitado técnicamente, pero preferimos a este otro, que viene recomendado por un consejo’ ”*⁵⁵²

*“La mayoría de coordinadores locales en un... 50% podríamos que su nivel académico está entre sexto primaria de aquí de Guatemala, no tienen un nivel académico... grande, entonces es donde nos ha venido costando un poquito. Es ahí cuando surge entonces la necesidad de tener que enseñarles un poco más de cerca, bajo nuestro propio sistema, qué pasos debe seguir al momento de dar un crédito, tanto grupal como individual... surge la Sección de Capacitación, y... que es la que se encarga de ver todos estos asuntos”*⁵⁵³

La acogida de esta movilización de líderes comunales supera en el caso de CDRO las previsiones originales. En el caso del Programa de la Mujer, en el que la capacitación de líderes se enfocó exclusivamente a personal de las comunidades de sexo femenino, la relativa juventud e inexperiencia de sus capacitadoras, unida a los problemas de coordinación con el resto de Programas y Departamentos (no exenta de cierta marginación por razón de género) se logró compensar con un empeño y un arrojo desmedidos. La certeza de que el uso de este personal lleva incorporado otras eficiencias al margen de las relativas al coste económico, induce a apreciar algunas de sus fortalezas: su insustituible papel de “enlace” o mediador, su cercanía con la comunidad, su especialización en diversas tareas y, sobre todo, su potencial multiplicador. Así, la organización en el Programas de la Mujer de un grupo de voluntarias sirve para elegir de entre ellas, tras un proceso capacitador, a las llamadas *líderes comunales*, encargadas de extender las funciones de CDRO en la comunidad, divulgando los conocimientos adquiridos y transformando en proyectos las necesidades expresadas en el seno de dichas comunidades.⁵⁵⁴

⁵⁵² Entrevista con integrante de sexo masculino del personal técnico de la asociación CDRO, marzo de 1998.

⁵⁵³ Entrevista con integrante de sexo femenino del personal técnico de la asociación CDRO, diciembre de 1998.

⁵⁵⁴ En 1998 esta iniciativa tuvo tan buena acogida en estas comunidades que se constituyó un grupo de 130 voluntarias, lo que superaba en mucho lo previsto por las representantes del Programa de la Mujer (que esperaban 20 o 30). Esto generó algunos problemas, como la dificultad para contar con recursos y capacitadoras suficientes para poder cubrir todo el proceso o hacerlo de un modo más rápido. Se trata de un proceso que no tiene equivalente en la organización de Sololá, donde por falta de recursos no se ha realizado ningún esfuerzo de capacitación masiva de líderes comunales, ni menos aún referido de forma específica a mujeres-líderes comunales, dada además la inexistencia en COINDI de un Programa de la Mujer que potencie este tipo de acciones.

Pero además, la puesta en marcha de este esfuerzo capacitador entraña una gran cantidad de retos y dificultades. Como veremos en el próximo capítulo, uno de los esfuerzos de CDRO se centra en buscar espacios de concordancia entre las acciones de las autoridades locales preexistentes y las de los nuevos líderes formados por CDRO, de manera que la conjunción de intereses desactive la aparición de conflictos internos, lo cual ha dado hasta el momento unos resultados aceptables. Pero, en el caso de la formación de líderes comunales en el Programa de la Mujer, otra fuente de dificultades procede de la incompatibilidad con sus tiempos de trabajo, compuestos de una terna que deja pocas posibilidades de movimiento: las cargas familiares, las cargas domésticas y otras actividades productivas que realizan.⁵⁵⁵

De este modo, el esfuerzo movilizador iniciado desde el Programa de la Mujer tiene una serie de consecuencias en cuanto al impacto de aquellas pretensiones multiplicadoras que una líder puede procurar generando una cadena de movilización. Esta cadena está claramente generizada: se trata de unas acciones que surgen del Programa de la Mujer, en el que mujeres de las comunidades son formadas por mujeres capacitadoras, dirigiéndose hacia otras personas del mismo sexo a las que se pretende trasladar un *proyecto de futuro*. Así el motor que mueve esta cadena entre las líderes comunales apunta a la conciencia de que los beneficios de estas capacitaciones, si no se orientan a grandes logros (como conseguir un impacto generalizado entre las mujeres de su comunidad, por ejemplo), puedan alcanzar al menos otros objetivos más cercanos. Dentro de un proyecto de futuro que se considera no menos importante, este objetivo se sitúa a escala familiar, intrageneracional y se refiere a las hijas de estas líderes comunales como continuadoras de los esfuerzos iniciados:

‘Ellas en capacitaciones lo han manifestado, ‘...yo estoy aquí, sí que me cuesta venir aquí, porque el hecho de que yo venga aquí me implica levantarme más temprano, dejar hecho el almuerzo, dejar hechas todas las cosas, dejar listo los animales... pero lo que me ha permitido es tener una visión más amplia y no decirle a mi hija ‘no vaya a la escuela’, sino que al menos... o sea, va a la

⁵⁵⁵ La mayoría de ellas están integradas en algunos proyectos, recibiendo créditos y capacitación para la realización de actividades artesanas, agrícolas o ganaderas.

*escuela, y se le ha permitido ir a la escuela, yo le he permitido ir a la escuela para que no sufra lo que sufrí, por no saber leer ni escribir”*⁵⁵⁶

Por tanto, esta concreción del ideal en el futuro de los hijos proviene de la certeza de todo el camino que queda por recorrer, en el que hay que superar barreras de segmentación por motivos de clase, de etnia y de género. Esto lleva a pensar en un horizonte de tiempo bastante largo para que los cambios deseados (como poder acceder no sólo a los estudios, sino también al trabajo, a la sanidad, etc.) se manifiesten.

Lo anterior no contradice que la acción de las líderes comunales implica afrontar obstáculos que pueden situarse en su propia comunidad. Dado el carácter intensivo de las capacitaciones y la distancia existente entre algunas comunidades y el lugar en donde aquellas se imparten (que conlleva que a menudo sea obligado permanecer fuera de casa más de un día) se ocasionan no sólo problemas de “falta de tiempo”, sino *control social* en la comunidad, por lo poco frecuente de estas *salidas*. De este modo, la mujer que sale puede recibir la sanción social negativa de su comunidad en forma de habladurías o sospechas de una conducta “reprochable”:

*“La mujer que se queda en su casa haciendo tortillas o tal vez tejiendo un wipil o bordando una blusa no tiene que soportar lo que significa trabajar en una organización porque también es duro pues. No se va de su casa, no se expone, la gente la crítica... aquí una muchacha sale a una capacitación de una comunidad y se va a dormir fuera dos días y cuando regresa ya no consigue marido... saber dónde se fue a dormir”*⁵⁵⁷

*“Yo pues, yo miro, cuando salimos tarde aquí en la reunión, en donde yo vivo pues es muy lejos un poco porque... ya es de noche cuando llego yo en mi casa. A veces me viene mi esposo a acompañar y a veces no, entonces hay que gentes son abusivas con nosotros allá. Hace poco una muchacha la agarraron allá arriba y mi esposo me dijo a mí ‘tenés que venir temprano, hay que pedir permiso para que salgás temprano’. Entonces para mí si fuera posible pues que las reuniones salgamos un poco temprano para que así no haya problema ¿verdad?”*⁵⁵⁸

⁵⁵⁶ *Ibidem.*

⁵⁵⁷ Entrevista con Luz Marina Delgado, Asociación CDRO. Noviembre de 1998

⁵⁵⁸ Integrante del grupo de mujeres *La Amistad*, comunidad de Tenerías. Asociación CDRO. Noviembre 1998.

Una interpretación de estos discursos no puede pasar por alto las dimensiones que presentan. Así, hay que advertir que la visibilización de estos problemas presenta diferencias palpables cuando proviene de un miembro del personal técnico (el primero de estos testimonios corresponde a la asesora externa del Programa de la Mujer, una mujer ladina) o bien de una beneficiaria indígena de la comunidad. Desde el punto de vista de la asesora ladina, que supone un análisis del problema desde una óptica “objetiva”, podemos ver que la dinámica que envuelve a la participación de las mujeres en estas reuniones se ve aquejada de una compleja problemática, pero el control social se presenta como una constricción un tanto insalvable. En cambio, en el testimonio de la mujer kiché, comprobamos como los problemas asociados se entrelazan: no sólo hay que explicarle al marido las circunstancias que motivan su retraso, sino superar el miedo de circular de noche por los peligrosos caminos que unen las comunidades cercanas a la ciudad, por lo que el problema se plantea dentro del grupo de base, de modo que las reuniones se adapten a estas circunstancias, haciéndose más cortas.

Estas diferentes maneras de entender un mismo problema, aparentemente confluyentes, ya ejemplifican algunos aspectos antes expresados con respecto a las preferencias en CDRO del personal de las comunidades, donde se concibe que al compartir éstos los problemas, se encuentran más cerca de la solución. Para la asesora *ladina*, el problema es un “problema de género”, afectado por constricciones de “control social”... parece que existen suficientes herramientas teóricas en su discurso para reflejar la realidad. Pero ¿qué realidad está reflejando y a qué problemas refiere? Y sobre todo, ¿de qué herramientas dispone para solucionarlas?. Frente a la detección de un “problema social”, de difícil solución y cierta culpabilización hacia “la que se queda en su casa”, la beneficiaria indígena presenta ya otras dimensiones del problema: lo que le preocupa es su integridad física a la vuelta de las reuniones, su relación con el marido o las relaciones con su *grupo de base*, por lo que las soluciones planteadas pasan por un tratamiento más apegado a esta propia realidad y se hacen más *concretas*: respetar el horario de las reuniones del grupo, negociar con el marido...

En CDRO, estas y otras circunstancias obligan al Programa de la Mujer a basarse en un modelo de personal joven y sin hijos, con buena disposición para aprender contenidos nuevos (15-18 años), al que no le afecten mucho los comentarios de sus vecinos y vecinas, que disponga de un tiempo suficiente, y además que no plantee muchos conflictos, ni demande otro salario que el pago de los gastos de estancia en su periodo formativo.⁵⁵⁹

Aún así los obstáculos pueden no terminarse aquí: a la debilidad de algunos capacitadores, o la falta de especialización o de calidad de los contenidos, percibidos por las propios líderes de las comunidades y que puede desincentivar la participación de éstos, puede unirse la lentitud de la puesta en marcha del proceso capacitador. Esto es así porque, como sabemos, el *sistema de consultas* y de asambleas practicado en CDRO otorga consistencia a las decisiones por su refrendo en las comunidades, que se ven así representadas, pero supone “interminables” reuniones, charlas, firma de documentos, y por tanto, mucho más del tiempo que algunos y algunas están dispuestos a esperar, sobre todo porque repercuten en su propio reparto del tiempo. Por ejemplo, en el grupo de mujeres *La Amistad*, de la comunidad de Tenerías, en Totonicapán, las líderes comunales refuerzan su posición ante el resto exponiendo los sacrificios que implica su capacitación:

“Estoy escuchando que dicen las compañeras de aquí que ellas quieren aprender o quieren cositas de una hora o dos horas, pero allá a nosotras nos están enseñando por dos días (enfatisa estas dos palabras), se comenzó ayer, va a estar hoy. Para llegar y estar una hora o dos horas no se puede. Y encima, fíjense, es poco el tiempo que estamos aprendiendo... para mí no es suficiente”⁵⁶⁰

Pero el efecto multiplicador da sus frutos, y estos no se resumen en el ámbito intrafamiliar, de madres a hijas, sino que se establece también, de hecho, a escala intracomunal, entre las mujeres que componen un mismo *grupo de base*. Así, uno de los

⁵⁵⁹ Es decir, añadir al perfil de sus compañeros varones aquellos que provienen de su situación sociofamiliar (soltera y sin hijos), siendo este más que un requisito el perfil más abundante entre las candidatas.

⁵⁶⁰ Presidenta del grupo de mujeres *La Amistad*, comunidad de Tenerías. Asociación CDRO. Noviembre 1998.

modos de ejercer el liderazgo en este ámbito consiste en demostrar a las demás integrantes del grupo lo “limitado” y “modesto” de sus demandas, apuntando a un nivel de autoexigencia mayor. El anterior caso de *doña Juana* (casada, con tres hijos, que participa en un proyecto de artesanías desde hace tres años y recibe capacitaciones del Programa de la Mujer como *líder comunal* desde hace uno), aún siendo excepcional, sirve de modelo y abre el camino para otras mujeres que vienen detrás. Esto obliga a un difícil esfuerzo de recomposición de roles doméstico-familiares para el que no todas están preparadas o dispuestas. A su favor se encuentra la identificación con su posición que tienen otras mujeres de su comunidad en parecidas circunstancias (casadas, con hijos e idénticas preocupaciones socioeconómicas), por lo que desde la organización se le concede un gran valor a este tipo de líderes que van “rompiendo moldes” a escala cotidiana, cerca de su comunidad, y no sólo en lejanos foros internacionales o en encuentros con instancias nacionales o extranjeras.

Como decimos, tales frutos del proceso multiplicador pueden colisionar con las propias dinámicas presentes en el seno de dichos grupos, así como con las propias expectativas de dichas líderes. Prueba de esto último es que las “urgencias” planteadas para lograr líderes comunales capacitadas en aquellos aspectos que interesan a la organización pueden chocar contra las mismas expectativas de capacitación de estas mujeres. Así, cuando éstas deciden “dar el salto” y capacitarse, pueden encontrarse con que las capacitaciones versan sobre aspectos con una clara orientación etnopolítica, que pese a ser considerada importante por la organización, puede estar bastante alejada de sus intereses inmediatos. A la capacitación que pensaban asistir sobre técnicas de cocina (establecida sin duda como “reclamo” para lograr una mayor asistencia) termina incluyendo además otros contenidos, ya sea relativos a “construir” la organización (qué es la organización comunal, cómo redactar un proyecto, cómo formar parte de una *sucursal* del Banco Pop) a otros relativos a la situación política, económica y étnica más allá de su comunidad: cuáles son los Acuerdos de Paz, por qué existe un acuerdo sobre identidad y derechos de los pueblos indígenas, etc. A pesar de que suele ser habitual esta práctica de presentar como *reclamo* un contenido de la capacitación vistoso y asequible, asociado a prácticas productivas a pequeña escala (como sastrería, costura, cocina, crías

de aves, etc., bastante vinculadas a roles “feminizados”) la capacitación puede terminar tratando sobre otros contenidos más adaptados a las necesidades “urgentes” de la organización. En la habilidad del capacitador (y en el aguante y autoconfianza de estas líderes) está que el “engaño” implícito en el cumplimiento del *reclamo* no sea demasiado evidente, ofreciendo una combinación de los dos contenidos, lo cual no siempre se produce:

“Nosotras estábamos en el curso de cocina, todo lo que nosotras anhelábamos ¿verdad? de aprender a hacer un pastelito y todo... pero fijese que hablé con la señorita, la encargada y me dijo: ‘ah, no, eso ni lo vamos a enseñar, no sabemos’ dijo ‘si supiéramos, pues, con gusto, pero ahora, si encontramos a alguien que sabe, entonces lo vamos a enseñar’. Entonces ¿cómo vamos a aprender...?, yo me fui con ese deseo ¿verdad? de aprender a hacer esas cosillas, pero resulta que por último decían ya no, y según nos decían este Noviembre va a ser el último mes de capacitación, decían ellos. Ya para enero vamos a echar a andar, decían, pero... nosotros platicábamos con las compañeras de cocina también, con todo lo que hemos apuntado y todo, no podemos ir a las comunidades con la preparación que tenemos, nos lleva mucho tiempo y requiere muchos materiales que no se puede... Y acá, en realidad lo que nos enseñaron pues lo vamos a aprovechar, ¿verdad? pero lo que traemos en las hojas no es lo que se está enseñando, son otras cositas. No estoy en contra, está muy bueno, pero es decir lleva un tiempo largo, y para las compañeras que lo quieren aprender de hoy, de un tiempo, no se puede”⁵⁶¹

Habitualmente, tanto la incertidumbre con respecto al sentido de la capacitación (si esta “realmente sirve”) como el miedo a “echar a andar” (es decir, trasladar estos contenidos a las comunidades, lo cual refleja lo acelerado de este proceso) no suelen manifestarse por estas líderes comunales en términos de ingratitud hacia la organización, ya que el alto valor que suele ser concedido a la formación recibida hace que desaparezca en parte la percepción de haber estado, en cierta manera, “perdiendo el tiempo”, por lo que se explican gestos como aquellas intercalaciones de expresiones de gratitud ante lo recibido. Queda como difícil reto para la organización el saber afrontar las mencionadas constricciones personales, familiares o comunales que afectan a las potenciales líderes, así como saber superar la urgencia y la ambición de querer alcanzar por la *vía rápida* objetivos que refieren a la superación de una exclusión históricamente mantenida y que

⁵⁶¹ Ibidem.

afecta de un modo especial a mujeres indígenas de escasos recursos económicos. Mujeres indígenas que, por otra parte, demuestran una gran capacidad de esfuerzo y de sacrificio, así como la de elaborar propuestas de acción concretas cercanas a sus propios intereses.

4.9.- Criterios de aceptación y rechazo del personal externo

La concepción del personal técnico como un *recurso propio* básico en CDRO no significa que se acuda exclusivamente a personal de la zona, que se forma y se capacita dentro de la organización, ya que también se hace uso de personal procedente de otros lugares para constituir la plantilla estable de la organización. Estos casos de personal externo (inexistentes en COINDI, donde no hay personal de origen étnico *ladino*) son tan escasos en CDRO que pueden catalogarse como excepcionales, pero su desenvolvimiento dentro de esta institución implica algunos aspectos que conviene destacar. Podemos dividir a este *personal externo* en dos grupos:

- Guatemaltecos *ladinos* procedentes de fuera del municipio de Totonicapán⁵⁶²
- Extranjeros, es decir, aquellos que provienen de fuera de las fronteras de Guatemala.

Un rasgo común en ambos grupos es la ocupación de cargos de cierta responsabilidad a escala de Programa: de los 15 casos contabilizados, cinco de ellos cubren puestos directivos, pero siempre bajo la consideración de *asesores* o *auditores*, mientras el resto son capacitadores o desempeñan labores administrativas. Sin embargo, la figura del *asesor* (exceptuando la del *asesor general*) ocupa una posición bastante inestable dentro

del organigrama de la organización, lo cual se convierte a menudo en una clara evidencia de su prescindibilidad. De este modo, aunque pueda estar al mismo nivel que del director del Programa, su poder de decisión es prácticamente nulo, ya que se limita a complementar y acompañar las acciones de dicho director, comentando y analizando una gran variedad de aspectos dentro del Programa, de modo que a menudo suelen funcionar como *subdirectores*, pero no tienen la capacidad de sustituir al director. Su labor de *especialistas* (aunque por sus peculiaridades bien se les podría calificar de *consultores*) les sitúa, no obstante, en puestos estratégicos que, por su dificultad, requieren de un refuerzo de personal. La contrapartida de dicha especialización es la inexistente movilidad de estos cargos en el organigrama, de modo que, por ejemplo, el asesor del Programa de Salud no suele pasar a asesorar a otro Programa, ni a desempeñar otras funciones en otras parcelas organizativas. Junto a este asesor del Programa de Salud, los casos más llamativos son los del auditor interno de la asociación, o el de la asesora del Programa de la Mujer. Respecto a este último caso, las justificaciones por las cuales se procedió a su contratación se corresponden con las especiales dificultades por las que transcurría el Programa desde sus inicios, unida a la imposibilidad de encontrar especialistas en la materia dentro de la zona (y más aún en Totonicapán), lo que llevó a incorporar en este puesto a una antropóloga salvadoreña:

*“Bueno, la cosa es de que el programa de la mujer aquí lo hacen las mujeres, entonces va a ir muy, digamos limitado... A finales del año pasado se les contrató a una asesora, porque es difícil conseguir una persona que realmente les pueda asesorar sin llevarlas a otro esquema, pero finalmente conseguimos a alguien con quien se puede platicar, entonces ella está tratando ahora de asesorar al programa y esperamos que sí vaya digamos, dando buenos resultados su trabajo”*⁵⁶³

El necesario amoldamiento de la nueva asesora a los “esquemas” de CDRO, (para lo cual se supone que puede ayudar su formación académica), su capacidad de diálogo (“es alguien con quien se puede platicar”), así como su integración después de un “periodo de prueba”, parecen claros ejemplos de los exigentes filtros colocados en la organización al personal foráneo, a lo que se añade la estructuración de las relaciones

⁵⁶² Podrían considerarse los únicos “ladinos” en CDRO, ya que no existen personas de esta etnia y que a la vez sean de Totonicapán entre dicho personal.

intraorganizativas por criterios de sexo-género y las peculiaridades en el manejo de la gestión del personal.⁵⁶⁴

El escaso número de estos asesores se corresponde con la construcción de la imagen de una organización “abierta” a la participación externa, y también con la excepcionalidad de las razones que llevan a su contratación, que procede de la fuerte especialización de las tareas que desempeñan, o de una situación de gran complejidad o crisis en la que se hace necesario un refuerzo suplementario. Como veremos más adelante, esto no suele implicar que el papel de estos asesores en los momentos de crisis sea determinante, a lo cual contribuye la externalización e instrumentalización a que se somete su participación, de manera que no contradiga las tendencias dominantes en la organización.

En este sentido, es preciso tener en cuenta que el criterio de externalidad del personal se aplica de dos maneras, que pueden ser complementarias. En primer lugar, según la referida construcción *dentro/fuera* de Totoncapán, que tiene un carácter más general y se aplica sobre todo para dividir al personal entre sí (ocupando como máximo los mencionados puestos de asesoría) y en segundo lugar, y más específicamente, se establece un criterio de segmentación que divide entre *ser de la comunidad* y *no ser de la comunidad*, ya que recordemos que buena parte del personal indígena de CDRO procede del entorno urbano de Totoncapán. Este último criterio suele evidenciarse en el tratamiento de aquellos aspectos en los que se ven involucrados directamente beneficiarios o representantes procedentes de las comunidades.

Ambas segmentaciones no han sido improvisadas, sino que se encuentran amparada en CDRO por un historial de contribuciones del personal foráneo que terminaron en fracasos, lo que refuerzan la idea del necesario control de este personal. En estos “fracasos” se destaca el conflicto generado por la impotencia que los referidos *asesores*

⁵⁶³ Entrevista con personal técnico de CDRO, marzo de 1998.

⁵⁶⁴ La exigencia de personal femenino dentro del Programa de la Mujer debe cotejarse con la difícil comprensión para estos asesores de las dinámicas internas de CDRO, algunas de ellas sometidas a una serie de drásticas fluctuaciones según vimos, cuyos orígenes sólo pueden encontrarse en un contexto internacional que no siempre resulta comprensible, ni asumible.

manifestaban no sólo por no disponer de suficiente ámbito decisional, sino por el hecho de que sus aportaciones (en términos de “nuevas ideas”) tropezaban con los sistemas de gestión practicados en la organización, en la que se descubren diferencias en cuanto al empleo de los recursos. Así, estos asesores basaban sus quejas en una escasa disponibilidad de recursos, por lo que se salían de la tónica de austeridad dominante en la organización, ya reflejada en la discreta cuantía de las retribuciones del personal (también aplicadas a dichos asesores). Conocimientos, concienciación, motivación, entrega... por parte de estos asesores no parecen suficientes si no se adaptan a las peculiaridades observadas en el manejo de los recursos:

*“Nosotros hemos tenido varias experiencias... tuvimos una primera con una institución de Canadá. Ellos nos enviaban voluntarios, expertos en diferentes disciplinas y... no, no fue una buena experiencia. O sea, siempre... teníamos una cantidad de conocimientos enormes pero que requerían de todo su contexto. Por ejemplo tuvimos un apoyo aquí para la fábrica de jugos, Totofrutas. Vino una persona muy capacitada, sólo que ubicado en Canadá, y él se ubica en una situación donde no puede hacer mayor cosa. A él le hacía falta Canadá, sí, a él le hacía falta Canadá para poner a funcionar todo... todo esto. Le hacía falta electricidad, le hacían falta ciertos equipos, le hacía falta... otra cultura. Entonces, por más que tenía muchos conocimientos, y él hacía el esfuerzo... porque él, cuando nosotros le hablamos de la naturaleza de nuestro movimiento, él incluso nos comentó, a algunos de confianza, nos contó que él estaba muy implicado en movimientos sociales de su país. Que allí él tenía una posición política comprometida, etcétera. Entonces él entendía, entendía lo que nosotros pudiéramos hacer y todo pero no era posible, no tenía, digamos la facilidad para... generar algo a partir de... casi nada. Entonces, bueno, probamos con otro más todavía y finalmente se terminó ese programa porque no daba muchos resultados. No lográbamos conseguir mayor cosa... Entonces vienen con muchos conocimientos pero... no sé, es como que les hace falta el contexto”*⁵⁶⁵

¿Les “falta el contexto” o se les aísla y por eso les falta? Evidentemente, el anterior testimonio selecciona algunos elementos de esta falta de adaptación, de entre los que destacamos la capacidad, no para apropiarse de recursos ajenos o resistir con los recursos propios, sino simplemente para “inventar” recursos. Nuevamente, podríamos desarrollar que esta capacidad para generar recursos “de donde no los hay” sería uno de los modos de puesta en valor de los “recursos” humanos tales como la creatividad, la imaginación, el espíritu de superación ante la adversidad más absoluta, la habilidad para

combinar y “rentabilizar” elementos escasos, o la capacidad para convertir valores de uso en valores de cambio.

La falta de comprensión de aquellos valores de uso se une a la insuficiencia de la “conciencia social” para *sentir* los problemas. Podemos fácilmente correlacionar el ejemplo anterior con el de la confrontación entre los discursos de la asesora del Programas de la Mujer y la líder comunal, y su fina percepción de un problema en el que estaba directamente implicada.

Existen muchos otros elementos, valores y aptitudes, que evidencian cómo el hecho de no acercarse a lo que se considera “la lógica de la comunidad” es causa de rechazo de quien opera dentro de esa lógica. Un rechazo en el que intervienen, igualmente, una serie de criterios de diferenciación relativos a la identificación étnica. Y una vez consumado el rechazo, es aún más difícil entender procesos y formas de pensar, actuar, relacionarse... simplemente porque las lejanías no sólo se mantienen, sino que tienden a incrementarse. El caso del personal del Programa de Salud es paradigmático de que, a pesar del esfuerzo y “vocación” del asesor externo, el rechazo a que éste pueda ser algo más que tal *asesor externo* se produce no ya por la vía del fracaso personal, del reconocimiento del propio protagonista de que no es capaz de adaptarse, sino por la propia voluntad de los beneficiarios de las comunidades. Esto se produce cuando el asesor pretende entrar en contacto directo con éstos, es decir, pretende desligarse de aquellos aspectos más “técnicos” y “operativos” de su trabajo y emprender un tratamiento personal con dichos beneficiarios de los asuntos del Programa. La reacción de los beneficiarios es preferir al que “es de aquí” (Augusto, uno de los técnicos del Programa, pero de la comunidad de Paxtocá) frente al que evidencia una gran formación y experiencia (Jaime, un médico del centro de Totonicapán, asesor del Programa), que termina por no tener acceso a la parte “social” por no “entender la situación de la comunidad”:

“Es relativamente fácil en aspectos bastante operativos pero... para el proceso en sí... más social, casi no hay ninguna confianza en el apoyo externo. Aquí hay

⁵⁶⁵ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

*personas muy eficientes que han venido de afuera y que no por eso llegan a tener un poder de decisión... por ejemplo, el caso de salud. El doctor Jaime es una persona que cuando yo le entrevisté para trabajar acá el me aseguró y me dijo, no sé si con esas palabras, pero me dijo: 'yo me voy de cabeza, o sea yo me involucro, me comprometo y saco el programa, lo saco, yo lo voy a asumir y lo voy a sacar adelante'. El ha cumplido con eso, el ha levantado mucho el programa de salud. Pero cuando se trata sobre algún problema del programa de salud no se le llama él, se llama a Augusto. La idea que subyace en todo esto es que Augusto tiene una comprensión diferente a la de Jaime, que él entiende la situación de la comunidad mientras que Jaime entiende todo el sistema, y que a la hora de que tengamos que tener una discusión técnica, entonces Jaime es el que nos va a representar y él nos va a hacer la presentación académica y lo que quiera. Pero a la hora de defender un asunto de interés en la organización se va a tratar con Augusto”*⁵⁶⁶

La diferenciación entre “personal social” y “personal técnico” implica reservar al primero el trato con los beneficiarios de las comunidades, y se refleja en los diversos puestos ocupados por el personal en ambas organizaciones. Así, por un lado existen capacitadores, formadores, “técnicos” de acompañamiento en continuo contacto “social” con las comunidades, a los que se suman la mayor parte de líderes de la organización, que dominan el k’iche’ y forman parte en su mayoría de algunas de las comunidades que visitan. Por otro lado, personal administrativo, técnicos y asesores, habitualmente del entorno urbano de Totonicapán o foráneos, especializados en funciones “técnicas” que raramente implican el contacto directo con dichos beneficiarios, salvo en las asambleas y reuniones en las, por cierto, se refleja el progresivo aumento de poder de éstos. Sin que esto signifique que determinado “personal técnico” puede poseer una destacable cuota de poder en CDRO (piénsese en los técnicos del Banco Pop, por ejemplo), lo destacable en este punto es que la restricción al acceso del personal foráneo a dicho “personal social”. Esto implica un cierre hermético a la presencia ladina en estos ámbitos, mostrada como sabemos de modo más contundente en COINDI, que niega la presencia ladina en cualquier puesto dentro de su personal. Un hermetismo que se

⁵⁶⁶ Ibidem.

mostraba aún de modo más contundente en sus momentos de crisis y de reducción del personal.⁵⁶⁷

Hay que aclarar que, complementariamente con aquella reacción hacia el hermetismo, las debilidades manifestadas por COINDI durante los meses de mayor crisis, en los que se tuvo que despedir a la mitad de su personal, provocaron una reacción de orgullo y de voluntad de afrontar la situación-reto con un sobreesfuerzo (orientado no sólo al empleo de un mayor tiempo de trabajo, sino también a una mejor organización de dicho tiempo) y una mirada hacia los valores compartidos, como la “unidad” o la “corresponsabilidad”. En la base de esta unión común para hacer frente a una difícil situación se encuentra la percepción de que gran parte de los motivos de esta crisis (aparte de las deficiencias apuntadas en cuanto a planificación financiera) se deben a factores externos, como el efecto negativo de las precipitadas consultorías realizadas por algunas agencias donantes (como es el caso ya comentado de NOVIB), o el incremento en el papel mediador del Estado respecto a los recursos que llegan desde el extranjero, acaparando fondos y contactos a través de sus “Fondos” (FODIGUA, FIS, FONAPAZ, etc.). Un Estado con el que el que COINDI no establece, según vimos, una relación tan *discrecional* como CDRO:

*“No existe baja de estima con respecto a la organización, ya que ha prevalecido la unidad y la corresponsabilidad. Además, los que han tenido que marcharse lo han comprendido, ya que en su mayoría lamentan dejar COINDI como organización”*⁵⁶⁸

*“COINDI está enfrentando una situación económica... en cierta manera ha tenido un poco de dificultad en recurso humano pero eso no quiere decir de que el personal que esté no puede realizar el trabajo, bien puede, claro, aunque en un proceso un poco lento, pero se puede, hay que unificar esfuerzos entre los compañeros, actualizarse un poco más, hacer propuestas, elaborar documentos que vayan mejorando el trabajo...”*⁵⁶⁹

⁵⁶⁷ Como vimos, en COINDI este replegamiento hacia la presencia indígena, se expresó también en un decantamiento hacia la etnia kaqchiquel en los puestos de poder, que se había mostrado suavizada en los tiempos en que la organización tenía mayores recursos, mayor presencia de personal y una mayor diversidad de éste.

⁵⁶⁸ Entrevista con Leonicia Pocop. Asociación COINDI, febrero de 1998.

⁵⁶⁹ Entrevista con Pedro Saloj. Asociación COINDI, marzo de 1998.

Precisamente una de las opciones seguidas a la hora de mantener sólo a una parte del personal, y como parte de una estrategia de replegamiento de la organización hacia las tareas *reorganizadoras* más que a las *productivistas*, fue la de mantener al personal encargado de capacitaciones en las comunidades antes que a un personal técnico que diese cobertura al seguimiento de los proyectos. En otras palabras, se optó por privilegiar la presencia del *personal social* por encima del *personal técnico*. Esto tendrá una serie de consecuencias, según veremos en el capítulo 6, por una pérdida de equilibrio de la diada producción-organización que se traducirá en intentar llegar “a la organización por la organización” por un camino bastante tortuoso y con unos resultados poco satisfactorios, sobre todo para los beneficiarios, cuyo modo de participación en la organización se verá bastante afectado.

Una de las prácticas recurrentes en una organización en constante crecimiento y expansión como CDRO, que además está en la base del alcance de sus acciones, se encuentra en el ejercicio de su función como tal *organización mediadora*, a través de la cual se ponen en contacto identificaciones diversas, intereses contrapuestos y maneras de entender el desarrollo antagónicas, integrando unos y otros aspectos de forma que pueda rescatarse aquello que pueda resultar más útil, y existiendo algunos parámetros definidos con respecto al reparto del poder y la decisión. Esto no implica la adopción de un modelo ecléctico entre dos estrategias de desarrollo seguido por CDRO, como dan cuenta de ello tanto el control férreo a que se someten las participaciones externas como las implicaciones de dicho reparto de poder y decisión, con fuerte presencia de la *lógica de la comunidad*, sobre los que nos ocuparemos en el próximo capítulo. Para el caso de la integración de recursos humanos “propios” y “ajenos”, la flexibilidad y el entendimiento se han combinado con la aplicación de estos parámetros, que se concretan por ejemplo, en la referida especialización entre personal “social” y personal “técnico”. Sin embargo, y como tendremos ocasión de ir comprobando, el privilegio decisional de los primeros sobre los segundos no se manifiesta en todo momento y lugar, como parece inducir el anterior testimonio. A ello hay que añadir la singularidad de algunas posiciones de poder, como las del propio *asesor general*, ubicado en una posición bastante aceptada tanto por beneficiarios como por el personal.

Los procesos de inclusión o exclusión (en los que se privilegia la entrada de personas procedentes de las comunidades del entorno) se viven intensamente en las asambleas y en las discusiones del personal técnico y operativo. El resultado es bastante claro: un porcentaje de personal originario del municipio de Totonicapán que se acerca al 98%, y un porcentaje muy cercano (96% aproximadamente) de la etnia *maya-k'iche'*. Pero este resultado, a la vez que fortalece una cierta conciencia de apropiación de los recursos, plantea también dudas y recelos desde fuera de la organización (que pueden tachar a ésta de “cerrada” y “exclusivista”) y también dudas y recelos internos, muchos de ellos basados en el impacto que generan los juicios y prejuicios de esa mirada externa a la que los integrantes de CDRO no son impermeables.

En cualquier caso, la dificultad para identificar el origen de los problemas que aquejan a una organización como CDRO (en su conjunto o a cualquiera de sus Programas o subsistemas) puede llevar a *dudas* a la hora de la contratación de personal foráneo. Es decir, la creciente preponderancia en CDRO del “personal social” no está exenta de conflictos internos que reflejan la existencia de posiciones que contradicen esta tendencia general. La intensa burocratización (en términos de inflación de su aparato administrativo) por parte del Programa de Artesanías ilustra este punto. Así, en el personal técnico de este Programa, aquellas dudas se transforman en certezas, como la de la debilidad del personal, justificadora de excepciones al principio de no admisión de personal foráneo, aunque ésta apunta en primer término a un discurso de “autoevaluación”, tanto cuando se manifiesta una “debilidad técnica” (en este caso, la carencia de un comercializador en el Programa), como ante fallos o contradicciones incomprensibles para la mirada ajena, y que dejan su huella en el personal:

*“En ese aspecto (la contratación de un comercializador) nos abrimos un poco. Sí, porque... bueno, claro, si aparece alguien de aquí, pues definitivamente, pero si no hay... hay que hacer alguna excepción, que no necesariamente sea de Totonicapán, sino de otro lugar, pero que tenga ya bastante experiencia en cuanto a comercialización”*⁵⁷⁰

⁵⁷⁰ Entrevista con personal del taller de carpintería, asociación CDRO, Febrero de 1998.

*“Yo me critico primero y después critico a los demás segundo. Yo lamento que en CDRO no existan personas con experiencia. Y que esa experiencia se vaya a reflejar en todos. Pero como no se tiene, nadie tiene la idea de que esto sucede de que es algo malo, de que esto...”*⁵⁷¹

Nos encontramos, por tanto, que la realización de un gran número de experiencias de desarrollo (como es el caso de las empresas paralelas del Programa de Artesanías) conlleva un gran esfuerzo de adaptación estratégica en cuanto al uso de los recursos. Frente al hermetismo manifestado por COINDI en los momentos de crisis (cuyos orígenes estaban, paradójicamente, en una lectura sesgada de dicho hermetismo por parte de algunas agencias donantes), en CDRO el crecimiento organizacional (en número de proyectos, de beneficiarios y de personal) obliga a continuos procesos de selección de personal, a un esfuerzo desmedido orientado a controlar sus recursos humanos. En esta línea, la participación externa entre dichos recursos humanos expresa algunas concesiones a la presión exterior, a las que se le aplica el empleo de determinados *instrumentos*. Pensamos que la existencia de una *asesora externa* (no *maya-k'iche'*) en el Programa de la Mujer (como la propia aparición/desaparición del mismo Programa) es un símbolo de apertura a las soluciones *rápidas y contundentes* exigidas desde las agencias para abordar los “problemas de género”. Pero cuando se observa su papel real dentro de la organización, y su alejamiento de los problemas e inquietudes reales de los beneficiarios, se resalta aquella instrumentalización que ya evidenciamos en otro momento.

Pero, para este caso, la instrumentalización a que se somete al personal externo es un ejemplo de su estrecho control, entendida en términos de especialización y tecnificación de los puestos, limitación de las parcelas de poder, inmovilización de los cargos, e inestabilidad de su permanencia en la organización. Pero este control se acompaña de una poderosa externalización, no impuesta desde una minoría selectiva, sino desde los propios beneficiarios, que entendemos fuertemente enraizada en argumentos de segmentación étnica, y que fortalecen el control *maya-k'iche'* en CDRO y al *maya-kaqchiquel* en COINDI. A espera de lo que será el contenido del próximo capítulo, podemos señalar que este es precisamente un éxito del sistema de gestión colectiva (si

⁵⁷¹ Entrevista con personal técnico de la asociación CDRO, diciembre de 1998

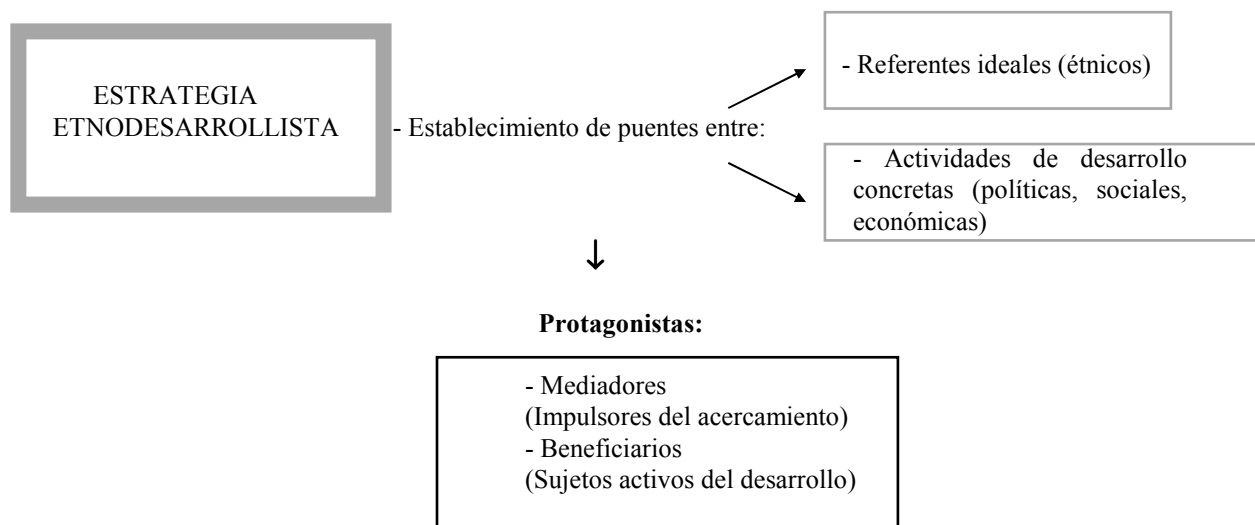
por tal éxito entendemos el cumplimiento de sus propios fines, centrados en una colectivización de los recursos) entendido bajo una presencia cada vez más firme de los sujetos de los proyectos de desarrollo en la organización que precisamente se encarga de *su* desarrollo.

4.10.- Consideraciones finales a este capítulo

En los primeros apartados de este capítulo hemos podido comprobar cómo la puesta en marcha de la estrategia etnodesarrollista se encamina a centrar la atención en unos referentes ideales establecidos sobre una fuerte base étnica, para su aplicación a actividades de desarrollo concretas.

Cuando esta combinación entre referentes y sus aplicaciones prácticas pretende realizarse a través de la creación de símbolos y de categorías étnicas, la estrategia etnodesarrollista se enfrenta con los primeros obstáculos, que provienen de la inexistencia de conciencia de apropiación de dichos referentes por parte de otros colectivos implicados (resto del personal técnico, líderes comunales, beneficiarios, etc.) o de la falta de capacidad de reinversión por parte de éstos, lo que subraya tanto la necesidad de existencia de mediadores como de su intervención. Lo dicho hasta el momento puede expresarse gráficamente mediante el siguiente esquema:

Esquema 4.1.- Esquema general de la estrategia desarrollista



Frente a estas dificultades, encontramos que la estrategia etnodesarrollista cuenta con una serie de potencialidades, en cuanto a posibilidades de control de los recursos manejados en el seno de estas organizaciones, manifestadas de modo diverso ante los distintos tipos de recursos y que han sido resaltadas a través del análisis de una serie de discursos y prácticas concretas.

En el siguiente esquema, y a partir de lo ya expuesto en esta capítulo, resumimos algunas de las correspondencias establecidas entre los recursos empleados en esta aplicación del modelo de etnodesarrollo, a los que hemos prestado atención en este estudio), y dichas estrategias de control, a lo que añadimos algunos de los procesos asociados a dichas estrategias. Se trata de un esquema aproximativo, orientado a describir tendencias generales, por lo que sólo esboza parte de la complejidad que los procesos aquí resumidos adquieren en la práctica, no registrando, por ejemplo, los posibles solapamientos que se pueden producir entre distintos recursos y estrategias.

Esquema 4.2.- Estrategias de control y procesos asociados a los distintos recursos

RECURSO	ESTRATEGIA DE CONTROL	Procesos asociados
1.- Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Acumulación - Rentabilización - Institucionalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Atribución de ductilidad a los recursos - Aplicación de sistemas de gestión colectiva - Énfasis en la <i>creditización</i>: constitución de un sistema crediticio - Control de la presencia de agentes externos
2. Relaciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Discrecionalidad - Normativización 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de hermetismo o eclecticismo, fortalecimiento institucional de cara a la comunidad, redefinición de la ciudadanía. - Orientación etnopolítica diferenciada
3.- Recursos Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a la parcelación ambientalista - Supeditación a otros objetivos (socioeconómicos y etnopolíticos) - Aplicación del efecto multiplicativo de los recursos
4.- Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> - Selección - Instrumentalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación medida por lejanía de su control - Acceso diferenciado (técnicos/beneficiarios). Intensificación de la especialización - Traslado a los beneficiarios de los beneficios indirectos
5.- Recursos humanos (propios)	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación étnica - Selección 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitación de promoción de individualidades (carreras profesionales) - Fortalecimiento de referentes cercanos - Formación intensiva de líderes comunales (redefinición dinámica del <i>conocimiento local</i>) - Extensión de experiencias a escala regional
6.- Recursos Formativos (ajenos)	<ul style="list-style-type: none"> - Selección 	<ul style="list-style-type: none"> - Representación estratégica de las carencias, aprovechamientos indirectos, control de la orientación personalizada
7.- Recursos humanos ajenos (asesores externos ocasionales)	<ul style="list-style-type: none"> - Hermetismo - Instrumentalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a la presencia de miradas externas descontextualizadas
8.- Recursos humanos ajenos (asesores externos estables)	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación étnica - Aplicación de la dualidad personal técnico/personal social - Especialización - Instrumentalización 	<ul style="list-style-type: none"> - Sometimiento a la inestabilidad y prescindibilidad - Atribución de incapacidades (decisionales, de <i>inversión</i> de recursos)

Siguiendo la relación de los recursos planteada, el contenido del anterior esquema hace referencia a los siguientes aspectos:

1.- A partir de los **recursos financieros** procedentes de la ayuda internacional, dentro de una tónica general de aprovechamiento de las cualidades de ductilidad a ellos atribuidas, se han puesto en marcha en ambas organizaciones sendos procesos de creditización, dentro de una estrategia general de capitalización de los recursos, tanto para asegurar cierta continuidad en la llegada de capitales financieros a las comunidades, como para lograr el autosostenimiento de la propia organización. Estos procesos han seguido caminos diferenciados en ambas organizaciones, con distintos grados de aprovechamiento que dependen en parte de la posibilidad de recibir inyecciones financieras y de la capacidad de su aplicación a distintos entornos organizacionales.

Así, el fortalecimiento institucional a partir del aprovechamiento de estos recursos presenta en CDRO una dimensión singular. La creación del *Banco Pop* ha implicado añadir prácticas de capitalización y de rentabilización dentro del sistema bancario oficial, permitiendo a sus beneficiarios un acercamiento a los beneficios económico-financieros de este. La contrapartida a estos acercamientos ha sido un esfuerzo dirigido hacia dos frentes:

- a) Potenciar la *conciencia de recurso* por parte de los beneficiarios, al hacer sentir a éstos como parte de la organización, haciéndoles partícipes de un sistema de gestión colectiva. A las elaboraciones discursivas orientadas a fortalecer este sistema, creando identificación en torno a un proyecto común se han añadido otros aspectos, como la puesta en marcha de un sistema de *sucursales* en las comunidades, afectadas por un progresivo crecimiento e independización.
- b) Preservar los sistemas de participación y decisión organizacionales, en los cuales la presencia de los agentes externos se somete a un riguroso control y se produce la participación de los beneficiarios en los órganos de poder que dirigen el destino del propio Banco Pop.

La procedencia de los recursos sirve para destacar la componente identificatoria de este proceso. Así, en CDRO, las estrategias desplegadas dentro del Banco Pop no se considerarían completadas con éxito si el sistema crediticio generado no tuviera una serie de peculiaridades basadas en las prácticas observadas en el entorno de las comunidades maya-k'iche's. De este modo, las “grandes” explicaciones etnodesarrollistas se consideran de utilidad en la medida en que casan con “pequeños” procesos cotidianos: la creación de ahorros a escala comunal, el apoyo en sistemas de gestión colectiva de los recursos o la adaptación de los créditos a los ritmos y secuencias productivas, a lo que se sumará el tratamiento de la morosidad usando canales de negociación, en una reinterpretación del *apoyo mutuo* a escala comunal.

2.- La experiencia diferenciada en el manejo estratégico de las **relaciones institucionales** ha puesto de manifiesto dos modelos distintos de control de los recursos que provienen de dichas relaciones, en términos de una mayor discrecionalidad por parte de CDRO y de una mayor rigidez y normativización en COINDI. En esta diferenciación participa un historial distinto de participaciones e intervenciones políticas, una diversidad de credos e ideologías político-partidistas en el entramado organizacional, y una especialización elaborada a partir de influencias mutuas. En cualquier caso, discrecionalidad en las relaciones institucionales se suma a un aprovechamiento más dinámico de las posibilidades multiplicativas de los recursos (financieros, institucionales, ambientales) en el caso de CDRO.

El eje central de los esfuerzos, que es un elemento común en ambas organizaciones, se ha concentrado en dirigir la carga política contenida en dichas relaciones institucionales hacia los intereses de los beneficiarios de las comunidades, por encima de otros intereses (individuales, partidistas, organizacionales, etc.). Los intereses etnopolíticos se pretenden hacer corresponder con los de las poblaciones indígenas (k'iche's en el caso de CDRO, k'iche's y kaqchiqueles en COINDI), y más concretamente en las comunidades pobladas por dichos grupos étnicos, atravesados por la categoría *maya* como factor aglutinante.

3.- El uso de los **recursos ambientales** ha puesto de manifiesto en ambas organizaciones la supeditación de las presiones ecologistas o ambientalistas a las de carácter socioeconómico o etnopolítico, concretada en la escasa atención prestada a proyectos específicos y/o a discursos orientados dirigidos en esta línea. Esta postura se fundamenta ante la clara especialización ambientalista de otras instancias organizacionales del entorno, ocupadas de modo más específico en este tipo de demandas⁵⁷² y en una clara resistencia a la realización de acciones ambientalistas de modo aislado o descontextualizado. La necesidad de contar con una infraestructura básica para poner en marcha algunos de estos proyectos pone en evidencia las posibilidades de aprovechamiento diferenciado del efecto multiplicativo de los recursos. Además, nos hemos servido del análisis del control de los recursos naturales para ilustrar una serie de procesos de *innovación estratégica*, opuesta a una innovación externalizada, fundada en la infravaloración de las capacidades propias. Aquella innovación estratégica refiere a una incorporación parcial de algunas de estas demandas, que se supeditan en ambas organizaciones a otros proyectos o bien se aplican de modo gradual, con una fuerte presencia de los intereses y demandas de los beneficiarios. El carácter estratégico de la incorporación de innovaciones comprende igualmente el abordaje de estas prácticas de un modo superficial, como parte de la imagen de “equilibrio ecológico” y de cercanía con *lo natural* a mostrar a las agencias donantes, tanto por las presiones ambientalistas de éstas como por la demanda de exotismo naturalista asociado a *lo indígena* que les resulta atractiva a sus representantes.

4.- Las influencias externas pueden percibirse como nuevas formas de exclusión, por lo que el uso de algunas de las llamadas **nuevas tecnologías** se hace selectivo. Al existir dudas fundadas sobre su control (redes de información desiguales, dificultades de uso y apropiación por el alto coste y dependencia técnica, etc.) la explotación de estos recursos se reduce a la obtención de algunas de sus ventajas, subsumidas en procesos técnicos y de comunicación, centradas en la consecución de una serie de objetivos más

⁵⁷² Esta especialización como vimos, está más marcada en el caso de CDRO por la presencia de las referidas organizaciones de los bosques del entorno, locales o foráneas, no significando que estas organizaciones se ocupen de modo exclusivo en un tratamiento reducido y descontextualizado de la problemática ambientalista, que incorpora una amplia gama de intereses y de posicionamientos.

“urgentes” y directos. A la espera de que la promesa de una aceleración en el ritmo de desarrollo favorecido por el uso de estas nuevas tecnologías deje de ser una falacia más del desarrollo hegemónico, se busca que éstas aporten algunos beneficios de forma indirecta. En cuanto a su uso directo, este se realiza de modo instrumentalizado, favoreciendo la existencia de especialistas dentro del personal técnico, aunque estos optan por el aprovechamiento de tales instrumentos dentro de un uso colectivo.

5.- La participación decisional de los agentes implicados en lo que se concibe como un *proyecto común* a escala organizacional (es decir de los **recursos humanos** considerados propios) requiere de un control exhaustivo. Si bien esta participación va mucho más allá de un uso *recursivo* (es decir, como simple recurso, pese a que la complejidad del aparato identificatorio no puede dejar de contemplar otras dimensiones: cognitivas, afectivas, emocionales, etc.) hemos atendido a las estrategias de control aplicadas a la incorporación a la organización al personal técnico y a algunos representantes comunales. El objeto en este punto se centraba en evidenciar la vertiente étnica presente en tales estrategias, por lo que hay que aclarar que tales participaciones no agotan la composición de poder a escala organizacional, en la que intervienen como veremos, otros agentes, desde las instancias organizativas comunales hasta los líderes de la organización, pasando por una amplia composición de líderes a escala comunal, esbozando en estos últimos componentes lo que será el contenido del siguiente capítulo.

En este sentido, la incorporación de los *recursos humanos* se concreta en un sistema de selección de personal amoldado en cierta manera a los requerimientos del modelo de etnodesarrollo propuesto. Así, los esfuerzos van dirigidos a la evitación de individualidades que supongan concentración de poder y separen radicalmente a los técnicos de los beneficiarios, ya que dicho modelo requiere de la confluencia entre ambos grupos, así como en la creación de liderazgos a escala de comunidad que sirvan de multiplicadores del proceso.

Tanto la incorporación de dichos líderes comunales como del personal local se sustentan en sistemas de capacitación en los que los referentes *cercanos* (procedentes de una

interpretación de las prácticas, intereses e inquietudes de las comunidades, sintetizados en un *conocimiento local*) se entrecruzan con otros conocimientos, en lo que existe una presencia destacada de informaciones y análisis acerca de la realidad social, étnica, económica y política que supera los límites de la comunidad, aunque afecta decisivamente a lo que ocurre dentro de ésta.

6.- La configuración de CDRO y COINDI como “organizaciones sociales” encuentra entre sus retos y avatares cotidianos la necesidad del aprovechamiento estratégico de unos recursos ajenos que, bajo la forma de **recursos formativos**, se le ofrecen continuamente. Se trata de una circunstancia común a cualquier organización sin ánimo de lucro que, debiendo responder a una imagen de apertura y transparencia, reciben estas participaciones como ayudas aprovechables pero a veces también como ingerencias o condicionamientos, ya que pueden encerrar algunas trampas como la pérdida de tiempo, en términos de falta de dedicación a sus objetivos de trabajo o descontrol del ritmo de éste. Pero en el caso de organizaciones que, como CDRO y COINDI, sitúan como uno de sus objetivos básicos un proyecto identificador, basado en el reforzamiento de la conciencia de etnicidad, el esfuerzo selectivo respecto a estas participaciones externas destaca de forma especial, ya que resulta esencial el control de las lógicas incorporadas a los saberes, conocimientos y técnicas que vienen *de afuera*. Este control se hace más intenso cuando el tamaño de la organización aumenta (como ocurre con CDRO) y el número de “oportunidades” de este tipo se dispara, coadyuvado por la referida diversificación de las relaciones institucionales, y de sus correspondientes “compromisos”. Por tanto estos recursos suelen ser aprovechados de modo estratégico, haciéndose mayor la reacción hermética cuando, como es bastante frecuente, tales oportunidades formativas planteadas conllevan un prejuicio con respecto a las capacidades propias de los integrantes de la organización y una descontextualización en la aplicación de la formación pretendida. En los casos de que estas contribuciones externas conlleven una ayuda efectiva, este aprovechamiento estratégico implica que su acogida o demanda pueden ir acompañadas por una representación (en términos de *simulación*) de las carencias organizativas a escala formativa.

7.- Por otra parte, además de estas “oportunidades” formativas, se plantea ante estas organizaciones un amplio conjunto de **participaciones ocasionales de consultores y asesores externos**, ya sea porque las propias agencias donantes se toman la licencia para ello o por simple voluntad de colaboración de una variedad de agentes, que abusan de la presunta transparencia que obligatoriamente una *organización social* debe presentar. Al igual que ante las oportunidades formativas, la organización adopta una reacción hermética que manifiesta de un modo directo unas veces, sutil y selectivo otras. Esta respuesta cerrada se intensifica allá donde se sufrieron más los efectos de las observaciones externas (la postura de COINDI en este aspecto es claramente ilustrativa) y cobra sentido en un contexto en el que dichas observaciones tienden en bastantes casos a la acción, existiendo posibilidades de ingerencia en múltiples procesos muy sensibles a la participación externa. Es el caso de los sistemas de decisión y representación, así como todo un conjunto de prácticas cotidianas sobre las que estas organizaciones mayas tejen todo un complejo sistema de referentes de identificación étnica que consideran necesario preservar.

En este sentido, buena parte de estas miradas externas (bajo la modalidad de *informes* realizados por asesores ocasionales) presentan una visibilización de las carencias y fallas internas desde la óptica de una innovación que desdeña la importancia de los recursos propios. Hemos comprobado cómo precisamente en la valoración de tales recursos propios debe tenerse en cuenta el significativo papel de la identificación étnica en distintos momentos y parcelas del proceso productivo: en las representaciones sobre los productos del trabajo o sobre las técnicas aplicadas (combinación de lo propio y lo ajeno) o en la división por secciones productivas según una aplicación etnicizada de dichas técnicas (pintores de pintura de fondo *mayanizada*, pintores de pintura fina *ladinizada*, etc.) que se conjugan en un resultado híbrido que, no obstante, procede de complejas estructuraciones internas. Por otra parte, la falta de crítica que contienen las participaciones externas analizadas a la presencia de lógicas de desarrollo hegemónicas dentro de la organización, implica un apoyo implícito a graves contradicciones internas con los sistemas de gestión colectiva: considerando, por ejemplo, tan *normal* como aconsejable la existencia de una empresa funcionando bajo patrones *clásicos* de gestión

administrativa en el seno de una organización totonicapense como CDRO, o considerando la *necesidad* de que el Banco Pop deba, no ya realizar algunas de las operaciones que realizan los bancos, sino *ser un banco* más, como cualquier otro del sistema.

8.- El fuerte grado de segmentación étnica aplicada a la composición del personal de la organización se refleja en la accesoria **presencia del personal no indígena**. La ausencia de *ladinos* procedentes del propio entorno local (dentro de las fronteras del municipio) subraya esta segmentación, de modo que se llega a preferir al personal procedente de fuera de las fronteras del municipio o bien del resto del país. Pero tratándose de contribuciones más o menos permanentes (en cuanto que forman parte de la plantilla de la organización) la incorporación y las tareas que realiza este personal se ven sometidas a un riguroso proceso de selección. Hemos resaltado, igualmente, la existencia de cierta instrumentalización de este personal, definida en términos de alta especialización, de alejamiento de las parcelas decisorias dentro de los Programas (a pesar de ocupar un puesto junto a la dirección de los Programas) y de su alejamiento del polo de “lo social” dentro del eje (técnico/social) construido dentro de la organización y que refiere a la nula participación en aquellos aspectos en los que se produce el contacto directo con los beneficiarios. A ello se suma una situación un tanto inestable, sometida al cumplimiento de objetivos a corto plazo y fundamentada en la atribución de incapacidades para actuar correctamente. Como vimos, estas inaptitudes no se refieren sólo a deficiencias en la capacidad de uso de los recursos, sino a la falta de habilidad para la *invención* de éstos, “haciendo recursos de la nada” en el depauperado entorno de Totonicapán o de Sololá, como producto de su *lejanía* o de su falta de implicación con la variada problemática de los problemas de las comunidades. Un alejamiento que se concibe como resultado más de la propia procedencia del asesor externo (en términos de *bagaje étnico*) que como falta de voluntad de implicación en la organización o de empeño manifestado en sus acciones en beneficio de ésta.

En otro orden de cosas, la complejidad de la puesta en marcha de un modelo que conlleva un proceso de activación de la identidad étnica implica lograr, en primer lugar,

una participación real de los beneficiarios en los proyectos que supere una serie de reticencias y de “pasividades” detectadas en las comunidades, como parte del trato de una organización que llega a éstas por primera vez.⁵⁷³ Como hemos visto, la conciencia de minusvaloración de los recursos propios, la lejanía con los intereses que dicha organización propone y la existencia de actitudes clientelistas o pasivas en las comunidades, fomentadas desde instancias de diverso orden (político-partidista, estatal, religioso, etc.) llevan a una renuncia por parte de los pobladores de dichas comunidades a expresar las demandas propias o a hacerlo de un modo rentabilista, circunscrito a la oferta presentada por la organización de desarrollo. En otros momentos, y como tendremos ocasión de ampliar con el estudio de los diagnósticos realizado en el próximo capítulo, estas actitudes se adoptan para evitar que se perciba desde la organización una imagen disonante y conflictiva, por lo que se recurre a atenuar las carencias y a remitir la problematización al ámbito interno a la comunidad, en un modo peculiar de hermetismo que esconde las capacidades y recursos propios ante la mirada ajena.

Todos estos aspectos llevan a los líderes de la organización a reconocer la lentitud del proceso de implantación de proyectos en las comunidades (hecho no siempre asumido por ambas organizaciones, sobre todo en momentos de crisis), y a la necesidad de incorporar dichos proyectos dentro de una estrategia de desarrollo a largo plazo. Las actividades y proyectos de la organización en las comunidades van orientados a generar identificación con los móviles por esta planteados, a generar una implicación progresiva en los proyectos, y a limar la existencia de mediaciones en las que no participan los beneficiarios, una vez superados los primeros momentos de los *proyectos de entretenimiento*.

De este manera, el modelo de desarrollo propuesto se fundamenta en el hecho de que la implicación en tales acciones (capacitaciones, reuniones, reorganización a escala comunitaria...) significa un progresivo descubrimiento de los recursos propios, puestos en valor en los proyectos de desarrollo y, además con cierta conciencia del proceso. A

⁵⁷³ Como hemos visto, la organización surge de sus impulsos comunales y se realimenta de éstos, pero el peso de los mediadores-impulsores, si bien se encuentran sometidos al control de sus decisiones, es todavía relevante.

ello contribuye el puente tendido entre la comunidad y la organización, que supone incorporar a ésta última aquello que ya funciona en la comunidad, como en los casos en los que los referentes relativos a la propiedad y gestión colectiva *comunal* se trasladan a la propiedad y gestión colectiva *organizacional*. En ello interviene el valor atribuido a la acción grupal y a la concepción de la comunidad como algo más estable que los individuos que la componen, lo cual puede transmitirse a las concepciones sobre la organización.

Pero, en un paso más, no se trata sólo de formar parte de una *organización*, sino también de ser parte de un *colectivo étnico concreto*. Por ello, a la vez que se pretenden reforzar los lazos de propiedad y de gestión de sus propios recursos a partir de referentes cercanos (ahorros o “aportes” comunales, plantas medicinales, técnicas artesanales ...) se realiza una apropiación de recursos ajenos (participaciones en bolsa, estufas mejoradas, sistema de exportación al extranjero...) a través de una concreción organizacional concebida como una *plataforma de entendimiento*. Es plataforma pretende basarse en:

- criterios de *accesibilidad cultural*, de modo que la participación en los sistemas de gestión colectiva se hace tan sólo para un grupo concreto: los indígenas maya-k'iche's en CDRO y los maya-k'iche's y maya-kaqchiqueles en COINDI.
- un proceso de *capitalización* en sentido amplio, es decir, de acumulación de capitales en el entorno de las comunidades de la zona (incardinado en un sistema de gestión colectiva) a distintas escalas: materiales, financieras, técnicas, educativas, de relaciones institucionales, etc.

Por tanto, la comunidad como referente ideal de un modelo de desarrollo basado en la etnicidad debe adecuarse con las exigencias e intereses procedentes de dichas comunidades. Pero también se deberá procurar una superación de las presiones externas que pretenden condicionar las prácticas finalmente realizadas, lo cual se realiza anteponiendo los ritmos de la comunidad a los ritmos propios: la propia existencia de

los líderes comunales, muy por delante de algunos *asesores externos* da prueba de ello. No puede decirse que la organización sea impermeable a estas influencias ni a muchas otras, como las que provienen de un contexto globalizador de reivindicación de la identidad de género. Pero en estos casos es preciso resaltar la imbricación de estas reivindicaciones de las que provienen de otros órdenes. Así, a pesar del recorrido intermitente del Programa de la Mujer (con una fuerte componente de acumulación de los recursos en los momentos difíciles) existen muchas mujeres en CDRO que reivindican de forma creciente su doble carácter de indígenas y de mujeres, a lo que se suma la conciencia de una precariedad socioeconómica percibida entre las beneficiarias.

Tales movimientos de Programas que aparecen y desaparecen, se realizan dentro de una tendencia a concebir la organización (o, si prefiere, las acciones emprendidas dentro de ésta) como un *proyecto común*. Ya que, como hemos venido comprobando, este “proyecto común” tiene como uno de sus vectores fundamentales la dimensión étnica, puede comprenderse cierta relativización de otros esfuerzos identificatorios. Es el caso de la relativización de las acciones ambientalistas, o de la “cuestión de género” en detrimento de la “cuestión étnica”, que también explicaría las fluctuaciones registradas en el Programa de la Mujer, al margen del potencial explicativo del contexto de presión internacional en el que se inserta. En este último caso, siendo evidente la carga conflictual presente, existe otra interpretación de la existencia de este programa, como un intento organizativo de definir y acotar el problema. Aunque volveremos sobre este tema en el capítulo 6, cabe decir en este momento que la participación de mujeres indígenas maya-k'iche's en una organización como CDRO no implica sólo *someter* la identidad de género a la identidad étnica. Tratándose de dos identidades que se entrecruzan, en la práctica aquella participación femenina se manifiesta también en la presentación de proyectos alternativos, surgidos desde las propias beneficiarias, que persiguen cierta armonización dentro del referido proyecto común. Se trata, en suma, de la misma armonización que se pretende a escala de clase social, no potenciando *despegues* espectaculares de una situación media, y evitando los conflictos consiguientes.

Hasta el momento estos riesgos se han sorteado, bajo la estrategia de orientar los intereses hacia el polo que determina un modelo de etnodesarrollo cuya aplicación encuentra las bases de su éxito en la colectivización de los recursos y en la integración progresiva de los beneficiarios, implicados directamente en un proyecto común. Esta integración, que será estudiada con mayor profundidad en el siguiente capítulo, se muestra paralela a la selección, segmentación e instrumentalización de aquellos que no están implicados porque no viven directa y personalmente el proceso (no viven en las comunidades, no son indígenas maya k'iche's o maya-kaqchiqueles...), o bien participan de los intereses de aquellos que los sometieron a una exclusión histórica, y que por tanto, sirven para construir un *ellos* en oposición al *nosotros*. En este sentido, cierta reversión de un estigma históricamente construido se manifiesta ya desde la propia consecución de cierta homogeneidad en la composición de aquellos que participan de este proyecto común, frente a los que no lo hacen.

Por otra parte, las prácticas de la organización se verán también modeladas por la participación de otros impulsos, procedentes tanto de los intereses personales de algunos de los individuos y colectivos incluidos en la organización, como de una dinámica de fortalecimiento organizativo que convierte en parte a la organización en *un fin en sí mismo*. La organización no sólo como proyecto común sino también como escenario de coexistencia y de confrontación de lógicas, (dimensión que será motivo de estudio en el capítulo 6) comienza ya a presentarse ante procesos descritos como el de *descentralización*, encaminado a un mejor control de los recursos. Esto implica un intento de solución a este crecimiento organizacional que descontrola los procesos de identificación, registrando la diversa manifestación de estos procesos. Igualmente, los nuevos rumbos de la organización emprendidos a través de acciones como el proyecto de regionalización, suponen una interpretación de nuevo bastante dinámica del referido principio de *Unidad en la Diversidad*.

Pero, además de aquellas adscripciones realizadas (a incluidos y excluidos del proyecto común), es preciso resaltar el carácter contrastivo de los elementos que son calificados por los propios protagonistas como *propios* o *ajenos*. El contraste ante la percepción de

la existencia de *recursos ajenos* favorece la identificación de los *recursos propios*, al tiempo que la proliferación de valores como el orgullo por la superación de la presión externa favorece el proceso de construcción de un *nosotros*. Dentro de esta dimensión contrastiva, la revalorización de lo propio se produce con mayor contundencia donde el contraste con lo ajeno se hace más evidente. Es el caso de la participación de personal externo o del uso de las técnicas foráneas en el Programa de Artesanías por una parte enriquecedoras, por otra impositoras de dependencias. En este último caso, por ejemplo, hemos comprobado como la toma de conciencia sobre la identidad étnica no surge precisamente de un ardid esencialista (que homogeneiza e idealiza los rasgos culturales) sino precisamente de la puesta en juego de dichos rasgos, de su comparación, de la búsqueda de *lo propio* dentro de un resultado híbrido: la *técnica del peine* totonicapense frente a los barnices italianos, el aporte comunal frente a las inversiones bursátiles, etc.

En este sentido, la frontera propio-ajeno se diluye en la práctica, por lo que los posicionamientos respecto al control de los recursos deben ser lo suficientemente dinámicos como para crear cohesión respecto al *proyecto común*. Lo que es una contradicción en términos opuestos se traduce en una situación compleja y cambiante, de resultados impredecibles, alejados de una “tendencia al equilibrio”, pese al discurso de los líderes de la organización que subrayan esta tendencia. En este sentido, el peso que adquiere la identidad en el modelo de desarrollo propuesto nos lleva a advertir que buena parte de las estrategias de control se dirigen a poner en práctica dicho modelo de una forma un tanto dinámica y estratégica, pese a la homogeneidad de los discursos, claramente orientados a mostrar una imagen de unidad ante el observador externo.

De este modo el nuevo resultado de composición híbrida resulta así hecho *propio*, y tanto las artesanías de madera de CDRO como las sucursales del Banco Pop expresan redefiniciones de los valores de uso y acceso a los valores de mercado con ciertas peculiaridades, ya que hasta la propia apariencia folklorizada puede ser puesta en valor.

Precisamente una de las paradojas que plantean las potencialidades de una estrategia de etnodesarrollo apunta a las evidencias de una conciencia de apropiación de los recursos

que presentan algunos colectivos dentro de estas organizaciones (como los trabajadores del taller de carpintería), y su falta de identificación con el *proyecto común* (en este caso de CDRO), inmersos en un escenario de contradicciones entre el sistema de gestión colectiva planteado y la inflación de un aparato administrativo racionalizador, tecnicista e individualista. Como tendremos ocasión de ampliar en el capítulo 6, la experiencia recibida de este conflicto es uno de los recursos que quedan como remanente en la organización para superar aquellas contradicciones y proponer soluciones creativas dentro del modelo de etnodesarrollo.

Dentro la alta dinamicidad que presentan las posibles aplicaciones de este modelo (de las que hemos alcanzado a mostrar aquí sólo algunos aspectos claves), se presentan vías de aplicación que siguen caminos superpuestos, sobrepasando ampliamente el nivel organizacional en sentido estricto, ya que una de las pretensiones básicas del modelo propuesto es afectar distintas facetas de la vida de los individuos y colectivos, que se desarrollan dentro y fuera del ámbito organizacional, dentro y fuera del marco temporal en el que la organización realiza sus actividades. Así, por ejemplo, vimos como el depósito de este *proyecto común* en un futuro (más o menos cercano) por parte de las mujeres líderes comunales de CDRO se realiza tanto a escala intrafamiliar (ubicando las esperanzas de cambio en la posterior generación) como a escala intracomunal, y ambas implican consecuencias en forma de recomposiciones de las relaciones sociales, así como una modificación de las percepciones sobre las actividades en las que se participan y un complejo proceso de redefinición de las identidades.

Surge así otra fuente de conflicto entre las distintas velocidades que adquieren estas vías de desarrollo. Si la organización propone contenidos etnopolíticos por la *vía rápida*, las líderes comunales demandan formación en prácticas cotidianas por la *vía lenta*, ya que no ven ni tan rápido ni tan necesario el cambio propuesto. Ambas dinámicas se entrecruzan, influyéndose mutuamente, y las prácticas de desarrollo resultantes evidencian su difícil armonización, en la que interviene el *personal social* y su separación de un *personal técnico* cuyo privilegio expresa el *empoderamiento* de la comunidad. Si se puede hablar de “fracaso” de la vía rápida en la creación de categorías

etnicizadas (en el Programa de Salud, por ejemplo, al intentar poner nombres a las medicinas)⁵⁷⁴, la *vía lenta* descubre, por ejemplo, el “éxito” de una tupida red de asistentes locales de salud en la comunidad, la mayoría de ellos curanderos o comadronas, que ya operaban en las comunidades con amplio respaldo, y formando parte de un complejo programa que ya coordina actuaciones en las comunidades con el propio Ministerio de Salud.

De este modo, los procesos que afectan a estas organizaciones pueden deberse a intencionalidades y lógicas diversas, en las que participan direccionamientos que dependen de capacidades individuales y colectivas, de oportunidades y de obstáculos que implican el uso de combinaciones cambiantes de recursos. Por ello, más que intentar recoger este amplio abanico de movimientos organizacionales en modelos funcionales, nos hemos centrado hasta el momento en ubicar el sentido de algunas de las prácticas realizadas dentro del modelo de etnodesarrollo, advirtiendo el peso estratégico de algunas acciones dentro de una línea que privilegia la dimensión identificatoria.

Pero si la estrategia etnodesarrollista se dirige a la concreción de un proyecto común, concebido bajo la forma de organización de desarrollo en la que los propios *beneficiarios* sean protagonistas activos de su desarrollo, la existencia de contradicciones (no sólo con el ideal o los principios, que son sólo la guía) sino con dicho protagonismo de los beneficiarios pueden implicar replegamientos a las posiciones de partida. Tales replegamientos (como el del Programa de Artesanías, que se concreta en su cierre, o en el fracaso del primer proyecto de regionalización) no pueden ser interpretados como simples retrocesos si forman parte del referido recurso acumulado que es el bagaje de la experiencia común. Por ello, para sistematizar aquellas experiencias, más que la exclusiva participación de una lógica hegemónica del desarrollo en el *proyecto común* (y que implica la lejanía de los perfiles generales de éste que son la expresión de una identidad colectiva), se trata de la evidencia de los

⁵⁷⁴ “Fracaso” enfatizado por los representantes de la organización en cierta representación exagerada de las carencias. El empeño etnodesarrollista en generar categorías de adscripción étnica por la vía rápida, es una práctica constante, tanto de los líderes carismáticos de ambas organizaciones como, en forma más lineal, de la mayoría de cuadros técnicos de ambas organizaciones.

múltiples obstáculos que afronta este proyecto y de la heterogeneidad de los agentes que lo impulsan, que debe ser controlada en cierto modo desde las instancias de poder y representatividad creadas, y a cuyo estudio dedicamos el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5.- Estrategias de decisión y representación. El control decisional desde la comunidad.

- 5.1.- La comunidad como referente de pureza y núcleo de referencia
- 5.2.- La detección de necesidades en la comunidad. Diagnósticos y autodiagnósticos
 - 5.2.1.- Primeros pasos de *acercamiento* a la comunidad: “diagnósticos rápidos participativos” de COINDI
 - 5.2.2.- Sobre el carácter “excepcional” de los proyectos y el surgimiento “extraordinario” de la necesidad
 - 5.2.3.- Los autodiagnósticos en CDRO: *capacitación e identidad*
 - 5.2.4.- “Demasiado desarrollo”, “poco desarrollo”: Conflictualidad y demandas de capacitación frente a aconflictualidad y demandas de sobrevivencia.
 - 5.2.5.- El diagnóstico como primer paso de los requisitos burocráticos y como fuente de contradicción entre discursos y prácticas de desarrollo en COINDI
- 5.3.- Estructura organizativa comunal: referentes y aplicaciones
 - 5.3.1.- El *rescate* de las formas organizativas comunales
 - 5.3.2.- El impulso de la comunidad: construyendo organización *desde dentro*
 - 5.3.3.- Las aplicaciones: posibilidades y retos. Relaciones con otras instancias comunales en Nimasac, Vásquez y Chuanoj
 - 5.3.4.- Procesos asociados al crecimiento y expansión de los consejos comunales. Descentralización, coordinación interinstitucional y énfasis capacitador
 - *Cuando la comunidad crece*: descentralización y dependencia en Nimasac
 - La coordinación institucional a escala de comunidad en COINDI
 - Externalización capacitadora en Santa Catarina Ixtahuacán
- 5.4.- La participación de *la comunidad* en las decisiones de CDRO y COINDI: sus implicaciones en la distancia socio-organización
 - 5.4.1.- Acerca del poder de las comunidades dentro de CDRO y COINDI
 - El control de la presencia de familiares en el organigrama y de las decisiones técnicas
 - El *aval comunitario*
 - 5.4.2.- Poder de decisión y poder de representación: *cuando la comunidad le pide cuentas al personal*
- 5.5.- Estructura organizativa comunitaria y liderazgos comunales: la extensión de CDRO y COINDI en la comunidad
 - 5.5.1.- A modo de introducción. La importancia del “control” de los líderes
 - 5.5.2.- El líder comunal como juez y como mediador: la figura del coordinador local
 - 5.5.3.- “Las decisiones son del Consejo”. El papel de los liderazgos de conocimiento
 - 5.5.4.- ¿Liderazgos de género en las comunidades? De la segmentación al problema de los *límites cumplidos*.
- 5.6.- La elaboración de normativas intra-comunitarias
 - 5.6.1.- Un ejemplo de implantación de sistemas normativos a escala comunal: el grupo *Tzij Bal Chaj*
 - 5.6.2.- Las “otras normativas”. El problema de la inasistencia y la dinámica de control interno de un grupo comunal
 - 5.6.3.- Sistemas normativos y control comunal

- 5.7.- El papel de los “líderes urbanos” en el proceso de control cultural.
- 5.7.1.- Mediadores y “rescate cultural”. Ecos, ampliaciones y distorsiones de “las voces” de la comunidad en la figura de *don Mincho*
 - 5.7.2.- Poder real, poder simbólico, poder inventado: El *U Kux Wuj* y el lugar de los líderes en el organigrama
 - 5.7.3.- Papel del líder en los momentos críticos: participaciones *lejanas*, participaciones *cercanas*
 - 5.7.4.- Manifestaciones de liderazgo en los rituales colectivos, presencia extraorganizacional e internacional
 - 5.7.5.- Otros líderes: don Gregorio, don Hilario. Liderazgos *de género*
- 5.8.- Consideraciones finales a este capítulo

Abordaremos en este capítulo el análisis del modo en que se organizan los protagonistas de las estrategias de control cultural tratadas en el anterior apartado. Puesto que dicho control es una capacidad social, atenderemos a su composición estructural, visualizando las distancias y los repartos de poder internos dentro de un *proyecto común*, así como el modo en el que se salvan algunas de estas distancias o se refuerzan otras. Analizaremos el lugar que ocupa la comunidad y sus pobladores dentro del modelo de desarrollo planteado, no ya sólo como los referentes de adscripción étnica usados por los representantes de la organización, sino en términos de una participación real y efectiva en diversas parcelas de poder dentro de ésta.

Para ello, y en primer lugar, comenzaremos centrando la atención en *la comunidad* como eje fundamental resaltado en los discursos que construyen la identificación comunitaria, por lo que plantearemos una serie de interrogantes (a cuyas respuestas dedicaremos los primeros apartados), tales como los siguientes: ¿cuál es la concepción de la *cultura de la comunidad*? ¿se trata de una comunidad reinventada bajo el ideal etnodesarrollista, vacía de contenido y alejada de los intereses de sus pobladores o, por el contrario, se trata de una comunidad práctica, real, cercana, basada en hechos y contextualizada en un entorno social más amplio?

En segundo lugar, atenderemos a un instrumento crucial para el mutuo conocimiento entre organización y comunidad como es el *diagnóstico*. Empleados para construir y reconstruir dicha comunidad, en los diagnósticos y autodiagnósticos se incorporan una

serie de percepciones sobre los recursos y necesidades de que se dispone en las comunidades. La construcción de las necesidades como bases sobre las que se construyen los proyectos, así como los rumbos que adquiere el proceso de fortalecimiento organizativo que va emparejado a dicha construcción serán algunos de nuestros ejes de análisis que abordaremos.

La participación en la toma de decisiones presenta diversas formas en ambas organizaciones. En el tercer apartado de este capítulo haremos alusión a la presencia de representantes comunales en las instancias de poder y representación de CDRO y COINDI, visualizando el protagonismo que adquieren dichos representantes en detrimento de otros agentes, como el propio personal técnico, encontrándose asociada dicha *presencia comunal* a procesos de descentralización de las estructuras generadas a escala de comunidad.

Terminaremos este capítulo analizando el impacto que alcanza el aparato normativo diseñado desde ambas organizaciones a escala de comunidad, así como la participación de un conjunto de líderes, (esta vez a escala de organización), denominados como *líderes urbanos*, representando un posible contrapunto a los distintos escenarios de participación comunal.

5.1.- La comunidad como referente de pureza y núcleo de referencia

En anteriores apartados hemos esbozado el modo en que la comunidad maya del ámbito rural se convierte es el núcleo de referencia sobre el cuál se construye, en los discursos, el modelo de desarrollo a llevar a cabo en CDRO y en COINDI, hasta el punto de autodenominarse ambas organizaciones como “comunitarias” o “comunales” y calificar a dicho modelo como de “desarrollo comunal”. Ya hicimos referencia anterior al *Principio de Participación Total de la Comunidad* como el eje sobre el cual giraban los demás principios, de manera que en todos estos ocupe el eje central el ejercicio de la potestad decisional de la comunidad.

Aunque los principios son sólo parte del discurso emitido desde ambas organizaciones, en las manifestaciones discursivas de los representantes de ambas organizaciones también sobresale este énfasis comunitario. Este énfasis suele ser planteado en distintos momentos y circunstancias, sobresaliendo su concreción en términos de categorización de la propia organización respecto al resto de organizaciones de parecido rango existentes en el entorno, que resultan así catalogadas como “no comunitarias”. Los dos siguientes testimonios expresan estos aspectos. El primero de ellos refiere a lo que en CDRO se llama “sistema de consultas”, definido por la solicitud de opinión a las instancias comunitarias, previa a la realización de una acción de relevancia a escala organizacional, y suele plantearse como prueba que diferencia al modo de actuar de CDRO respecto del de otras “ONGs”, mientras que en el segundo tiende a configurarse la organización COINDI con un instrumento al servicio de los intereses de los “comunitarios” y, por tanto, supeditada a las decisiones de éstos:

*“Todas esas ideas que surgen son siempre consultadas, la misma comunidad es la que dice sí o no. Porque la que realmente decide es la misma comunidad, no decide la organización, por eso es que también (CDRO) se diferencia de entre las ONGs. Por eso decimos nosotros que no es una ONG, una ONG...ellos de una vez vienen con sus objetivos, de una vez ya hechos, e imponen el trabajo en la comunidad, mientras la organización comunal no, a través de consultas es que se realizan los trabajos en la propia comunidad...”*⁵⁷⁶

*“Nosotros por eso decimos que somos de carácter comunal, porque la asociación COINDI somos todos los que estamos involucrados en todo este trabajo; entonces los que deciden qué caminos hay que llevar son los comunitarios. Son ellos los que están en primera instancia para indicar qué trabajo hay que hacer. Lo único es que, como institución, necesitan un aparato, digamos... de funcionamiento para que pueda dirigir, controlar y orientar el trabajo”*⁵⁷⁷

Las justificaciones para la elección de la comunidad como núcleo de referencia suelen hacer referencia a la precaria situación económica, social y política que se vive en las comunidades rurales del altiplano pero también, y sobre todo, aluden a la localización en

⁵⁷⁶ Entrevista con M.Ajpop. Asociación CDRO. Septiembre de 1998.

⁵⁷⁷ Entrevista con Leonicia Pocop. Asociación COINDI, marzo de 1997.

ésta de unos referentes básicos de adscripción étnica. De este modo, se sitúa en la comunidad la fuente de la que se obtienen estos elementos básicos de adscripción, a partir de los cuales se construyen los principios que regulan ambas organizaciones. Estos referentes descansan, en parte, sobre una construcción idealizada de una comunidad que se configura como lugar de ejercicio de valores como el apoyo mutuo, la solidaridad, la equidad, la horizontalidad, etc. Estos son, como hemos visto, principios contruidos sobre la base de esta idealización, y que apuntan no sólo a la comunidad como referente, sino a un “nosotros” maya totalizante, diluyéndose así los referentes de identificación “primarios” a escala *k’iche’*, *kaqchiquel*, etc. Con respecto al apoyo mutuo, por ejemplo, los testimonios de los líderes de la organización lo asocian directamente con la comunidad y con la llamada “cosmovisión maya”:

“Ahí es dónde viene las palabras de la cosmovisión maya: ‘el apoyo mutuo’, ‘la solidaridad’. Ellos son muy solidarios, en la mayoría de las comunidades cada quién no mira por sus propios intereses, sino se ve una unificación, a la cual contribuye que si se hace cierto proyecto o cierta actividad lo desarrollan a nivel conjunto, porque ellos se han dado cuenta que a nivel de conjunto, de grupo, pueden solucionar mejor la problemática, y no así una sola persona...”

578

No se esconde desde estas organizaciones el papel del personal técnico en la reconstrucción de estos principios, no exenta de un carácter homogeneizador e intencionadamente aconflictual. Además, se resalta en este tipo de discursos las distancias entre el “ellos” de los beneficiarios de las comunidades (“ellos son muy solidarios”) y el “nosotros” del propio personal. Una externalización que se completa al reducir la categoría “solidaria” de la comunidad al escenario que se considera directa o indirectamente vinculado con los proyectos de desarrollo. Es decir, ellos son “solidarios” porque lo demuestran en las actividades que tienen que ver con los proyectos, y acciones organizacionales, que se evidencia como el vínculo de conocimiento más sólido entre el técnico y la comunidad.

Pero en el método seguido en esta reconstrucción de los principios, que parte en principio de una idealización externalizada, se observan algunos aspectos que implican

la participación de la población de las comunidades, por ejemplo, mediante la participación directa en los organismos decisorios, tal y como desarrollaremos en posteriores apartados. De hecho, la asociación de los principios con la comunidad es, según algunos líderes de CDRO, la razón de la cesión a ésta de una serie de parcelas de poder:

*“El hecho de que las comunidades manejen sus propios proyectos implica un mayor respeto hacia sus propias costumbres y tradiciones”*⁵⁷⁹

Los testimonios de los líderes hacen referencia a un incentivo procedente de las comunidades a la hora de que el modelo de organización planteado sea realmente *comunitario*. Se produce así la convivencia entre el producto directo de unas inquietudes surgidas de la comunidad, a las que se atribuye un “estado puro”, sin influencias ni condicionamientos, y a la vez cierto tutelaje de estos líderes (que en otro momento hemos llamado “líderes urbanos”) como reinterpretores de estas inquietudes y como intermediarios para la consecución de los recursos necesarios para que éstas se hagan realidad. La organización se plantea así como un ente en el que se plasman ambos registros de las “voces” de la comunidad:

*“La gente manifestaba que lo que ellos pretendían era una organización que realmente les apoyara, que entendiera sus intereses y que no quería una organización que finalmente se olvide de ellos. O sea, una organización donde siempre haya participación de ellos. Porque las ONGs tradicionales que vienen de la capital, ejecutan un proyecto, se vuelven a ir y la comunidad sigue sola caminando. Entonces que ellos decían que ‘nosotros lo que necesitamos es una organización que esté más apoyando lo que nosotros queremos, apoyando nuestra formación, que nos sirva de un apoyo nada más para que nosotros podamos ir trabajando y haciendo cosas, que nosotros en ningún momento nos permiten hacer en otra forma’ ”*⁵⁸⁰

“Decimos que en la cultura están nuestros métodos de trabajo por el hecho de que la cultura persiste en la comunidad, la cual si nosotros llegamos a tocarla nos proporciona el éxito de los proyectos. Y cuando lo hemos hecho, y hemos tenido éxito, entonces decimos con mucha facilidad: ‘Bueno, pues ahí está el valor de la cultura, que nos abre las puertas de la comunidad. La comunidad

⁵⁷⁸ Entrevista con M.Ajpop, op.cit.

⁵⁷⁹ Entrevista con B. Talé, asociación CDRO. Marzo de 1997.

⁵⁸⁰ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

*está contenta, la comunidad garantiza el éxito de nuestros proyectos y nosotros no tenemos que convencer a la comunidad...’ ”*⁵⁸¹

Entre la externalización, en la que el técnico o representante hace de *ventrílocuo* de la comunidad, y la construcción cotidiana de los principios de forma consensuada con el *sentido de las prácticas* de las comunidades existe un amplio margen de maniobra, sometido a condicionantes y circunstancias diversos.

En este sentido, cobra especial importancia lo que se entienda en cada momento por el “éxito” de la organización. Tanto en CDRO como en COINDI, este éxito organizacional se cifra en una serie de factores, centrados fundamentalmente en la participación de los beneficiarios, prestándose menor atención, en términos generales, al cumplimiento de las obligaciones crediticias por parte de los beneficiarios, por ejemplo, antes que a la participación activa de éstos en comités, consejos, asambleas y Junta Directivas, o a la participación en todas las fases de los proyectos de desarrollo, dentro de un control progresivo de los recursos utilizados y gestionados dentro de dichos proyectos.

No obstante, esta ponderación del *prestigio comunal* no es fortuita y puede estar en parte condicionada por la imagen externa que se pretende ofrecer de la organización. Así, con respecto al empeño en resaltar la *unidad* a escala comunal, es preciso destacar algunos intentos significativos por parte de representantes de la organización orientados a presentar a la comunidad con tintes homogéneos, ocultando sus divisiones internas, intentos que se dirigen a mostrar la cara más sólida y a la vez más opaca de la organización tanto a la mirada externa como a los propios integrantes de la organización. Esto se manifiesta de forma continua en distintos ámbitos organizativos, mostrando las partes de la organización que interesan de un modo selectivo y estratégico. Se trata de una localización en la comunidad del referente fundamental que se acompaña, de la referida idealización, la cual puede concretarse en la identificación de los habitantes de la comunidad con personas más cercanas a la naturaleza y, por tanto, sometidas al ritmo que ésta marca:

⁵⁸¹ Entrevista con B. Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998. pp: 5,10.

*“Debe entenderse también que la naturaleza tiene un tiempo, una forma de desenvolverse, y el que trabaja con grupos o comunidades que están más cerca de la naturaleza por decirlo así, debe entender que éstas no sólo tienen una manera más tranquila de analizar sus problemas, sino que además conservan mucho más de esa convivencia. (...) Las comunidades tienen una mayor relación con la naturaleza, tienen mayor influencia de sus ciclos. (...) De esa cuenta una metodología que lograra entender los ciclos de vida de la comunidad, podría adaptarse mucho mejor a ella”*⁵⁸²

Ya en el capítulo III esbozamos una serie de elementos relativos a la construcción de estereotipos que asocian las prácticas del grupo con una serie de principios preestablecidos. Así, junto a los sistemas de reorganización comunitaria y de capacitación financiera aparecen estos “principios” como verdaderos recursos, usados de modo diferente por técnicos, dirigentes y beneficiarios. Unos principios que hacen alusión a un colectivo étnico determinado, y se vinculan con un referente de pureza situado en *la comunidad*, que es además el modo usual en el que se habla dentro de la organización de los “beneficiarios”. Observemos este fragmento de un texto difundido por el asesor general de CDRO, Benjamín Son:

*“...es de vital importancia para una organización comunitaria, conservar y promover estos valores culturales de las comunidades rurales, tales como la confianza mutua, la necesidad de hacer mejor las cosas juntos, la ventaja de apoyarse mutuamente”*⁵⁸³

En consecuencia, los líderes de ambas organizaciones las definen como *organizaciones comunitarias*, y en la carga intencional de los discursos se detecta esta definición. Una buena parte del esfuerzo de estos líderes se dirige a controlar el diseño de esta “etiqueta” comunitaria, para poder así influir mejor en la interpretación de la norma (concretada en el Principio de *Participación Total de la Comunidad*), lo que implica, por ejemplo, dirimir el grado en que cada grupo o colectivo dentro de la organización es capaz de llevar a cabo su cumplimiento, potenciar la creación de reglamentos internos,

⁵⁸² *La Metodología de la Participación de la Comunidad*. Son Turnil, octubre de 1995. p.5. Debe añadirse que es este un material destinado, básicamente, a la formación del personal de CDRO, lo cual explica en parte una cierta simplificación en el discurso planteado, contraria a los matices registrados sobre estos temas en otros testimonios recogidos del propio Benjamín Son.

⁵⁸³ Benjamín Son, *El sistema financiero comunal*. op. cit. p. 8

aplicándolos al funcionamiento de Programas y proyectos, a la selección del personal, etc.

De otro lado, en esta aplicación de la norma destaca su uso como etiqueta identificadora de cara al exterior. Así, si se piensa que es el “apoyo mutuo” lo que caracteriza a las comunidades mayas o maya-k’iche’s, resulta primordial preocuparse de ofrecer unos contenidos sobre dicho apoyo mutuo adaptados a las expectativas de cada interlocutor, ya para complacerlo y obtener sus recursos, ya para presentar una imagen lo más homogénea y coherente posible ante los agentes externos que muestren cierta hostilidad. Así, existen técnicos bien entrenados en ambas organizaciones en ofrecer una imagen fuertemente folklorizada para los visitantes foráneos que demandan información en términos generales o específicos. En su primera visita (y con frecuencia última), los agentes del estado, o los representantes de agencias donantes u ONGs (con más o menos vocación “culturalista”) parecen quedar muy satisfechos al encontrar “evidencias” de supuesta autodefinición étnica tan fácilmente y tan de primera mano, sin salir de las instalaciones centrales de la organización y en la primera charla con sus representantes. Unas evidencias que pueden serles aún más accesibles en unos folletos editados a color, publicados periódicamente por la organización, como el *Saq Tzij*, o bien, para los más avezados, algún asesor o director de Programa de CDRO puede hacer llegar a las manos del visitante un ejemplar del *U Kux Wuj*, con su clara redacción de los “principios culturales mayas” que se aplican al desarrollo. Por su parte, los integrantes del Tribunal de Honor, o los de la Junta Directiva, a los pocos meses de cumplir con sus cargos

rotativos, adquieren la suficiente experiencia como para saber qué contestar sobre el “apoyo mutuo” o la “solidaridad maya” al entrevistador o visitante ocasional.⁵⁸⁴

En todo caso, es el momento de advertir cómo estas imágenes que se ofrecen desde los distintos estamentos de la organización suponen un modo escalonado y al mismo tiempo sumamente eficiente de conexión con los recursos ajenos, como primer paso para la apropiación de éstos. La amplia gama de agentes extranjeros, ávidos de una mezcla de indianidad, folklorismo y rara eficiencia indígena, los técnicos locales que fabrican y aplican esta mezcla y los beneficiarios locales que la reinterpretan y reconstruyen, se implican todos ellos en un entrecruzamiento de maneras de pensar el desarrollo que reflejan un conjunto de procesos y dinámicas diversas.

Por último, hemos esbozado cómo la relación de la organización con la comunidad no se agota en una explotación de sus referentes de forma homogénea e idealizada, sino que se espera que el propio modelo de desarrollo esté caracterizado por una participación real y efectiva de las comunidades en todo el proceso. En este sentido, la organización deja de ser un simple intermediario entre la comunidad y los recursos del Estado o las agencias internacionales, para incorporar a la población de dichas comunidades en sus sistemas de decisión, en el diseño de sus proyectos o en la propia definición de dichos principios, tomando así un mayor sentido el carácter *comunitario* de la organización. En otras palabras, se pretende situar a la comunidad, a la vez, como el objeto y el sujeto de su propio desarrollo, mediante su participación activa “total” en distintas esferas que vinculan a la organización con los beneficiarios. Así, con respecto a las fases en que

⁵⁸⁴ Como cabe suponer, también nosotros hemos sido sometidos durante todo el trabajo de campo a estas continuas “informaciones”, y tras haber presenciado también como se administraban estas a muchos otros, creemos tener una experiencia suficiente sobre la variabilidad en la construcción más o menos cargada de folklorismos de tales informaciones. Huelga decir que esto no debe significar adjudicarnos el “éxito” de haber conseguido, abstraernos totalmente de los mecanismos de control de la organización con respecto a su propia imagen, sino simplemente constatamos el hecho de que la estancia prolongada y la interacción continua con los individuos que participan en estas organizaciones nos han llevado a registrar estas evidencias, y a protegernos en cierta medida de su influjo. Igualmente, resulta tan estéril dejarse guiar por estos continuos *clichés* o etiquetas fabricados de continuo (a veces mucho más dinámica y sutilmente de lo que se pueda sospechar) como dedicarse a la labor de cuestionarlos uno por uno. Por ello, y para los aspectos que ahora más nos preocupan, consideramos que es más fructífero conocer cómo estas etiquetas son cuestionadas, elaboradas y reelaboradas por los distintos agentes que influyen en los proyectos de desarrollo de un modo estratégico, incorporándose a sus prácticas de desarrollo.

comúnmente suelen dividirse los proyectos en su implementación, la fase del diagnóstico ocupa un lugar fundamental, por lo que vamos a analizar en ella a continuación algunos de los perfiles que adquiere la presencia de *la comunidad*.

5.2.- La detección de necesidades en la comunidad. Diagnósticos y autodiagnósticos

Los diagnósticos, como vimos, más débiles y menos frecuentes en COINDI que en CDRO (y en ocasiones, con cierto sesgo cuantitativista en la organización de Sololá, reducidos, por ejemplo, a comprobar la capacidad de pago de los futuros socios) suponen en muchos casos la primera toma de contacto de la organización con la comunidad, en la que ambas partes muestran su lado más amable de cara a futuros acuerdos. Así, como cabe suponer, suelen ser resaltados por ambas partes las ventajas y aspectos positivos de este encuentro, al igual que los elementos de identificación entre beneficiarios y organización. No se suelen plantear en estos primeros momentos por parte de los representantes de la organización propuestas que supongan un giro desmedido o “revolucionario”, de las condiciones de existencia (y menos aún en la época de represión, según vimos, en la que los aspectos políticos se trataban de un modo muy sutil) o que generen expectativas poco realistas en forma de promesas irrealizables. Por contra, en los discursos de *presentación* de la organización⁵⁸⁵) ocupan el lugar central las propuestas de satisfacción de necesidades básicas, al nivel de subsistencia, en forma de inyecciones crediticias, quedando en segundo plano las intenciones formativas y reorganizadoras, si bien estas mantienen su presencia desde el principio. Por otra parte, los testimonios de los socios fundadores ya hacían alusión al rechazo de aquellos proyectos de los que se ejercía menos control por parte de los propios beneficiarios, dado que venían como producto del condicionamiento de las agencias donantes, fracasando al poco tiempo de su puesta en práctica, como vimos para los casos de algunos proyectos de salud puestos en marcha en los inicios de la organización CDRO.

⁵⁸⁵ Nos referimos a los casos en los que esta presentación se hace necesaria, ya que muy a menudo son los beneficiarios los que acuden a la organización, como hemos comprobado en otros apartados de este trabajo

Pero, como venimos anticipando, será la dinámica de participación continuada la que comience a dar algunas pistas de un cambio más notorio que el planteado por aquellos proyectos que llamamos “de reclamo” y que se ponen en marcha como resultado de los primeros diagnósticos, surgiendo este cambio como consecuencia de pequeños proyectos que, consecutivamente y de forma continuada, “organizan a la comunidad”, o refuerzan las estructuras organizativas preexistentes. El proceso de participación de la comunidad resultante no está exento de cierta relación clientelista: en estos primeros contactos, los beneficiarios de la comunidad amoldan sus demandas a lo que consideran es la oferta de la organización, y suelen mostrar una imagen intencionadamente débil, “necesitada de capacitarse”, y aconflictual contra cualquier responsable externo que puede tener que ver con la organización, desviando el conflicto hacia el interior de la comunidad. Por tanto, como es de esperar, los beneficiarios no suelen pedir, en primera instancia, que “se les organice”, o que se formen tantos grupos en sus comunidades de forma paralela y a veces contradictoria con sus anteriores instancias comunales, o pertenecer a una organización que suponga un contrapoder político en la zona, sino que las demandas van más bien dirigidas a pedir apoyo para necesidades básicas⁵⁸⁶ (un local de reuniones, un *molino de nixtamal* para que las mujeres puedan moler el maíz, capacitaciones a grupos sobre temas variados: bordado, comercialización de productos agrícolas, etc...) o sobre todo, la asistencia crediticia para la compra de insumos en pequeñas actividades productivas.

Todo apunta, por tanto, a un rápido acuerdo entre organización y beneficiarios, facilitado por la confluencia en las posiciones de ambas partes, que suele concretarse en un rápido acuerdo final que denota la existencia de una práctica bastante habitual, como veremos. Pero en este punto, junto al apoyo logístico y material a estos proyectos, la organización ejerce aquí un papel tutelar que le lleva a plantear que la participación de los socios es “la moneda a pagar” por la llegada del desarrollo a la comunidad. Una

⁵⁸⁶ Como ejemplo, la lista de los requerimientos de capacitación expuestos por la comunidad de *Pixabaj* en una visita que realizamos a finales de 1997 fue la siguiente: *Capacitación para poder combatir la polilla de la hoja de la papa*, *Capacitación sobre bordado*, *Capacitación sobre comercialización* y *Capacitación sobre el manejo de contabilidad*.

participación que se ejerce primero en los diagnósticos, y después en las asambleas y capacitaciones, o integrando pequeños grupos de base o comités en las comunidades.

Pero hay que advertir que se trata de unos requerimientos de la organización que implican un grado creciente de compromiso por parte de los beneficiarios, de los que se procura una vinculación progresiva con las actividades que propone la organización. Este último es el caso, en muchas comunidades, de la “exigencia” de una participación activa de las mujeres en las asambleas, o de la formación de grupos, comités y consejos, con sus representantes, encargados de la puesta en marcha de los proyectos. Se trata de aspectos que dan lugar a reacciones dispares y que son vividos de un modo diverso: en unos casos con desgana, en otros con entusiasmo, o en otros con descrédito, o vistos como acciones “insuficientes”... En cualquier caso, las pretensiones desde la organización respecto a los diagnósticos son siempre largoplacistas, aunque bajo la certeza de que se trata de un primer contacto que no resuelve problemas estructurales:

“Se trata de un contacto práctico pero superficial todavía de los dirigentes locales, con los principales problemas de la comunidad. Una experiencia de aprendizaje que de paso alivia mucho de esos problemas...”⁵⁸⁷

La contradicción entre unas pretensiones largoplacistas y una relación utilitarista tendente al rápido intercambio, en la que la participación se sitúa como *moneda de cambio* para el “alivio” de algunos problemas, se presenta en principio como una de las contradicciones básicas del modelo propuesto. Estas contradicciones estarán afectadas, como trataremos más adelante, por aspectos tales como el tipo de proyecto que se pone en funcionamiento, el grado de dinamismo de los beneficiarios o la propia situación en la que se encuentra la organización de desarrollo en cuanto a disponibilidad de recursos, producto en buena parte del escenario en el que se desenvuelve.

El alcance de estas contradicciones presenta ya algunos rasgos diferenciales, entre los que se manifiestan los primeros posicionamientos entre la organización y sus beneficiarios. De esta manera, se producen patrones de respuesta por parte de éstos de

⁵⁸⁷ Son Turnil 1995:38

forma más o menos apegada a la “propuesta” que los representantes de la organización deslizan a través de los *diagnósticos*. Los apartados que siguen nos servirán para ilustrar con algunos ejemplos cómo la participación diferenciada de los beneficiarios en la expresión de sus necesidades hace que estos patrones de respuesta puedan dirigirse hacia dos polos que abarcan un amplio abanico de posiciones:

- a) Una concepción de la llegada de los proyectos de desarrollo como algo extraordinario, escasamente incorporado al cálculo de futuro de los beneficiarios a escala socioproductiva,
- b) La consideración del proyecto como un elemento incorporado a las prácticas cotidianas comunales, interviniendo en el cálculo de futuro de los beneficiarios de la comunidad, en la estructura social de ésta y en el modo en que ésta se percibe.

5.2.1.- Primeros pasos de *acercamiento* a la comunidad: “diagnósticos rápidos participativos” de COINDI

En el capítulo III vimos cómo los auto-diagnósticos surgen como las primeras actividades en las cuales los beneficiarios de ambas organizaciones veían comprometida su participación de un modo regular, orientados con su puesta en marcha a un doble objetivo de partida:

- a) Orientar las necesidades a posibles proyectos de desarrollo, dentro de un cuadro de diálogo con la organización de desarrollo. Esto puede llegar a implicar la formación de líderes comunales en la elaboración de proyectos, con objeto de presentarlos en cualquier organización, al margen de CDRO o COINDI.
- b) Crear un espacio de discusión dentro de la comunidad, para aclarar y definir la prelación de necesidades y la asignación de recursos a través de los proyectos.

Dentro del esfuerzo de planificación emprendido por COINDI a finales de 1996, se acomete un intento de actualización y mejora de los diagnósticos comunales existentes, cuyas modestas pretensiones son reconocidas desde la propia organización: “*Este*

proceso dio inicio con la actualización de los diagnósticos comunales, que posiblemente no sean muy técnicos, pero sí contienen la información básica de las diferentes comunidades de cobertura”⁵⁸⁸. Complementariamente a esto, la organización se apoyó en los datos obtenidos tanto de forma directa como indirecta, a través de estudios realizados por otras organizaciones⁵⁸⁹.

Los diagnósticos comunales se aplicaron, dentro del área k'iche'-altiplano, a un total de 5 comunidades: *Sipalá, Paquisic, Paximbal, Santa María Visitación y Parracaná*. La fórmula utilizada fue la de “Diagnóstico Rápido Participativo”⁵⁹⁰, realizado en idioma k'iche' bajo la supervisión de dos técnicos de la asociación que conducían las actividades. Estas consistían en plantear varios temas generales básicos (tales como: *Toma de decisiones, Recursos Naturales, Sistema de producción, Calidad de vida, Prácticas Culturales y Participación de la Mujer*) para comprobar el interés de la comunidad en torno a ellos⁵⁹¹, así como favorecer la identificación de problemas, de posibles causas y soluciones y de prelación entre estas. Los participantes en estas actividades, escogidos de entre los representantes de diferentes grupos de la comunidad (comités de agua potable, comités de padres de familia, grupos religiosos, y sacerdotes mayas, entre otros) se repartieron por comunidades, grupos y sexo según se expresa en el cuadro 4.3.

⁵⁸⁸ *Memoria Anual de Labores de COINDI*. Asociación COINDI. 1996, p.14. Este esfuerzo resulta también recogido dentro del *Plan Estratégico 1997-2007* elaborado por la propia organización, en concreto dentro de su área de Desarrollo Microregional, en la que se establece como prioridad “*actualizar los diagnósticos comunales, o en su defecto generar la autodiagnosic colectiva, que permitirá visualizar de la mejor manera qué servicios son prioritarios en las áreas rurales*” (1997:21).

⁵⁸⁹ Estos últimos se centraban en enumerar una serie de perfiles y características geográficas, demográficas y socioeconómicas básicas, tales como demarcaciones territoriales, censos de población o grado de acceso a algunos recursos y servicios básicos (educación, agua potable, electricidad), todo ello a escala de municipio, sin existir un desglose pormenorizado a nivel comunal. Tuvimos acceso a dos de estos diagnósticos, realizados en 1994 y 1996 respectivamente por FUNCEDE (Fundación Centroamericana de Desarrollo) y por CONALFA (Comité Nacional de Alfabetización).

⁵⁹⁰ En el apartado 3.3.4. ya hicimos referencia a algunos de estos autodiagnósticos, y a la metodología seguida en ellos. Excluimos en este caso otros diagnósticos realizados en el seno de COINDI, como aquellos que son realizados cada año por los propios beneficiarios las Asambleas Generales de las Asociaciones Comunales (y que refieren a un listado de necesidades renovadas anualmente) y otros realizados de modo informal, a través de las propias capacitaciones y otros contactos con las comunidades.

⁵⁹¹ Concretamente, estos temas eran los siguientes: *Toma de decisiones, Recursos Naturales, Sistema de producción, Calidad de vida, Prácticas Culturales y Participación de la Mujer*.

Cuadro 5.1.- Relación de asistentes por comunidad y grupo de referencia a los autodiagnósticos realizados por COINDI en 1996

Comunidad	Asistencia
Sipalá	- 22 personas (15 hombres, 7 mujeres), pertenecientes a tres comités: <i>Comité Promejoramiento, Comité de Introducción de Energía Eléctrica y Comité de COINDI.</i>
Paquisic	- 23 personas (18 hombres y 5 mujeres), pertenecientes a cuatro comités: <i>Comité de Acción Católica, Comité Promejoramiento, Comité de Padres de Familia y Comité de Grupos de Mujeres de COINDI.</i>
Paximbal	- 12 personas (11 mujeres y un hombre), pertenecientes a tres comités: <i>Comité de Padres de Familia, Comité de Introducción de Energía Eléctrica y Comité de Grupos de Mujeres de COINDI.</i>
Santa María Visitación	- 18 personas (11 hombres y 7 mujeres), pertenecientes a seis comités: <i>Comité de Construcción de Escuela, Comité de Acción Católica, Comité Promejoramiento, Comité de Padres de Familia, Comité de Mujeres y Comité de Grupos de COINDI.</i>
Parracaná	- 22 personas (5 hombres y 17 mujeres), pertenecientes a tres comités: <i>Comités de Salud, Grupos de Mujeres y Grupo de Comadronas.</i>

Fuente: Diagnósticos comunidades del Area K'iche' Altiplano. Asociación COINDI, 1997

En este punto podemos destacar algunos aspectos que nos interesan, como la rica y variada participación de la comunidad en estas reuniones, en las que se establecían claros posicionamientos no sólo sobre los problemas y necesidades más “urgentes” (de manera que en algunas ocasiones éstos se orientaban hacia lo que se consideraba que COINDI podía ofrecer, como es el caso de la capacitación o el crédito) sino sobre otros aspectos que surgían en el camino. Así, la organización consiguió aglutinar en estas reuniones a grupos que se habían organizado para la resolución de problemas concretos (como llevar el agua potable o la electricidad a la comunidad o construir en esta una escuela) y/o identificaciones grupales específicas (religiosas, profesionales, de género...) de modo que cada comité ofrecía su visión sobre los acontecimientos en los

que se veía más comprometido. Este modo de organización por grupos en una comunidad, puede dejar de lado algunos de los grupos reseñados, siendo notable la ausencia de los grupos establecidos por motivos religiosos, presentes en dos de las cinco comunidades y siempre del lado de los católicos.

Pero en cambio este sistema de organización presenta una participación más equitativa que la realizada exclusivamente con los beneficiarios de la organización, que se representan individualmente, y por tanto más ajustada a la realidad de la comunidad, que es lo que se pretende sondear a través de estos diagnósticos. Aunque se revelaban ausencias significativas (por ejemplo, las mujeres en algunas comunidades estaban bastante “ausentes” de las decisiones a pesar de su presencia física), las interacciones creadas entre los diferentes grupos evidenciaban algunos aspectos interesantes. Así, con respecto a la participación femenina es preciso resaltar que ésta solía organizarse siguiendo grupos de alta concentración de mujeres en los cuales no existía apenas presencia masculina, aplicando dichas mujeres algunos mecanismos de exclusión practicados por sus compañeros varones, como hemos comprobado en otras comunidades del entorno, del tipo: no permitiendo la elección de hombres en los cargos de representación a escala comunal, celebrando las reuniones en momentos en los que los hombres no puedan participar por motivos de horario o calendario productivo, es decir, por la mañana, o en los momentos del año en los que las tareas en la *milpa* son prácticamente irrenunciables, como la siembra antes de la temporada de lluvias, etc. Aunque en todo caso, dada la débil participación femenina, estas prácticas pueden calificarse de excepcionales ante una tendencia general por la cual es la participación masculina la que destaca y los mecanismos que la sustentan son bastantes contundentes.

A esta tendencia general se añade el hecho de la falta de participación (entre los hombres) de los que en un posterior apartado llamaremos “líderes de conocimiento”, como uno más de los hechos que, según veremos, evidencian el escaso peso que se les concede en las comunidades del entorno:

“Se trata de un grupo cerrado (a la entrada de los hombres) y está compuesto por líderes de diferentes ámbitos: comadronas, la mujer del sacerdote maya,

*promotoras de salud formadas por COINDI y todas son mujeres mayores, aunque no ancianas (...) sí existen en la comunidad maestros, contadores, etc... pero no han apoyado a la comunidad...”*⁵⁹²

En los cuadros obtenidos a través de la ordenación de las respuestas obtenidas, que eran plasmadas por escrito con la participación del capacitador, ya anticipamos algunos aspectos básicos. Nos referiremos en este caso a algunas interesantes ideas surgidas en torno a la construcción de las necesidades de la comunidad a partir de la configuración de los grupos existentes en ésta. Como cabe suponer, estos rasgos generales no recogen la rica interacción que se producía en el debate entre grupos e individuos a la hora de fijar las correspondientes ítems: *fortalezas, problemas, causas y soluciones*. En este debate (del que destacaremos, no obstante algunas implicaciones), la palabra circulaba de una a otra persona, de modo que la mayor parte de los presentes ofrecían sus opiniones, las cuales, tras algunas discusiones, eran colocadas en el *papelógrafo*⁵⁹³. Esto se realizaba para cada uno de los aspectos mencionados de forma sucesiva, obteniendo resultados como los que resumimos en el cuadro siguiente, para el caso de la comunidad de Sipalá y en torno al tema general “Toma de decisiones en la comunidad”:

Cuadro 5.2.- Esquema de resultados del Diagnóstico en la comunidad de Sipalá

Fortalezas	Problemas	Causas	Soluciones
<ul style="list-style-type: none"> - Comité Promejoramiento - Comité de Agua Potable - Grupos de mujeres - Comité de Introducción de la Energía Eléctrica - Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo el comité decide en la toma de decisiones sobre los proyectos - El comité no tiene conciencia en la toma de decisiones - No hay acuerdos dentro del comité - Incumplimientos de las reuniones del comité - Incapacidad de la mujer en 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay comunicación - No hay seriedad entre miembros del comité - Recargos de trabajo de la mujer - Actividades no prevista de la mujer - No hay comunicación entre hombres y mujeres - Falta de educación en control familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Un proyecto de alfabetización con la participación de hombres y mujeres, en épocas de verano.

⁵⁹² Entrevista con Eduardo Martín Chipín, comunidad de Parracáná. Asociación COINDI, diciembre de 1997.

⁵⁹³ Pliego de papel del tamaño de un cartel sobre el que se dibuja y escribe a modo de pizarra, usado en capacitaciones, asambleas y otras reuniones en las comunidades.

	la toma de decisiones en las reuniones - Por ser las reuniones en lugares muy retirados la gente no participa - Familias muy numerosas - Solo hombres toman las decisiones	- El analfabetismo	
--	---	--------------------	--

Fuente: Diagnósticos comunidades del Area K'iche' Altiplano. . Comunidad de Sipalá. Asociación COINDI, 1997

Lo que es una reunión de varias horas se reduce aquí a un resumen de aspectos en apariencia bastante descoordinados entre sí, pero de los que es posible establecer algunos lineamientos generales, acompañados de las conclusiones extraídas a través de nuestra presencia directa en estas actividades. Así, la inclusión entre las “fortalezas” de la comunidad de los propios grupos existentes dentro de ésta nos parece un hecho bastante significativo.⁵⁹⁴ Sin que en este caso haya habido una significativa inducción por parte del capacitador -que sesgaría bastante los resultados-, este resultado da cuenta de la ponderación positiva que recibe dentro de la comunidad la participación en las distintas instancias organizativas o “comités” (*Comité Promejoramiento, Comité de Agua Potable, Grupos de Mujeres, Estudiantes...*) así como su identificación como tales “recursos” de la comunidad. Además, no es menos destacable el hecho de que se incluyan a algunas instancias no presentes ni representadas en ese momento y entre ellas la inclusión de un grupo que habitualmente suele ser excluido en las composiciones organizativas comunales: el de los “estudiantes”. En este caso, como en otros comprobados en otras comunidades, el fuerte peso de los *liderazgos de edad* puede llegar a contrarrestar los *liderazgos de conocimiento*, aunque en realidad los primeros se establecen a partir de una composición de la responsabilidad basada en una serie de factores combinados.⁵⁹⁵ De forma recurrente en estos y otro tipo de encuentros se deduce que el prototipo considerado más “responsable” entre los propios integrantes de la comunidad, y por tanto mejor líder, es una persona de sexo masculino, que supera los

⁵⁹⁴ Esto no contradice la capacidad de detección de otros recursos de la comunidad (en el cuadro 4.1 del anterior capítulo vimos que estos se extendían desde la tierra y el agua hasta la casa y la propia experiencia de trabajo).

⁵⁹⁵ La edad es por tanto el resultado y no el origen de esta idea de responsabilidad, que resulta elaborada a partir de otros aspectos en los que se prima el cumplimiento de las obligaciones sociofamiliares y a escala de comunidad (el *servir* a la comunidad), primándose a los hombres por encima de las mujeres.

30-40 años, que tiene familia a su cargo y experiencia de participación y representación en alguno de los grupos organizados dentro de la comunidad. Paralelamente, destaca la ausencia, dentro de la lista de “recursos organizativos”, de los grupos religiosos (ni católicos, ni evangélicos estos últimos ausentes en este caso, según vimos), aunque en otras comunidades sí se produjo su inclusión conjunta, resumida bajo la “participación de las iglesias”.⁵⁹⁶

En algunos de los problemas expresados se refleja la percepción de una falta de igualitarismo o de participación equitativa con respecto a las instancias que representan a la comunidad (del tipo “*sólo el comité decide en la toma de decisiones sobre los proyectos*”), extendiéndose estos problemas a la falta de acuerdos o de asistencia dentro del comité. Al hacerse referencia a distintos comités de la comunidad, se incluyen aquí situaciones y problemas bastante diversos, no recogidos en los anteriores cuadros. Así, es de destacar que el mayor grado de consenso se establecía en aquellos comités que tenían muy definida la finalidad para la que fueron organizados, y cuyos beneficios repercutían de forma evidente en toda la comunidad (como son los casos de los comités de *Agua Potable* y de *Energía Eléctrica*). En cuanto a los más contestatarios respecto a la falta de participación, estos eran los grupos de “Estudiantes” y los de “Mujeres”, en buena medida como expresión de su posición subalternizada dentro de la comunidad: los primeros haciendo mención a la falta de acuerdos o de participación, así como a las carencias educativas en la población (pues eran los que proponían aspectos como la “*falta de educación en control familiar*” o el “*analfabetismo*”) y los segundos haciendo hincapié en su falta de acceso y de participación en los comités integrados exclusivamente por hombres. Estos últimos contestaban con expresiones del tipo “*Incapacidad de la mujer en la toma de decisiones en las reuniones*”, que podían ser contestadas aludiendo a las dificultades de participación de la mujer por su sobrecarga de trabajo doméstico (“*Recargas de trabajo de la mujer*” o “*Actividades no previstas de la mujer*”) o familiar (recogida en “*Familias muy numerosas*”). A estos se sumaban los grupos organizados en zonas alejadas de Sipalá, lamentando la falta de asistencia de

⁵⁹⁶ Concretamente, esta respuesta se obtuvo en la comunidad Paximbal, que es una de las comunidades en las que no participó ningún grupo religioso, lo cual no contradice que esta presencia religiosa se pudiera hallar repartida entre los grupos asistentes.

representantes de zonas apartadas al lugar de reunión (*“Por lugares muy retirados no participan”*).

Como puede comprobarse, el esquema antes presentado (que se corresponde con aquél en el que los capacitadores de COINDI reflejaron el resultado final de un jornada de cinco horas, que se extendió durante gran parte de un domingo) no recoge sino parcialmente las intensas respuestas y contrarrespuestas, quedando diluidos tanto el diálogo como el consenso que surgía con respecto a diferentes aspectos. Así algunos de estos consensos se referían a la realización de capacitaciones de alfabetización para ambos sexos, en una fecha posterior a la recolección (en el “verano”), y por tanto, momento ideal de celebración de la reunión social debido a la baja actividad productiva (y al incremento de los momentos de intercambios de bienes y de relaciones sociales), teniendo en cuenta, en todo caso, que parte de la concepción de la “falta de educación” como origen de los problemas es adjudicable a la inducción realizada por el propio capacitador. Esto se complementa con su uso como arma arrojada por algunos grupos de poder, mediante la atribución de “incapacidad” sobre todo desde los grupos de estudiantes y líderes de conocimiento, hacia los otros líderes o en menor medida de los hombres hacia la participación de las mujeres.

La falta de soluciones, la visibilización de las diferencias de intereses y de posiciones estructurales, así como las recurrencias a la disciplina y la seriedad (*“no hay seriedad entre miembros del comité”*) se colocan por encima de otros factores externos. Así, la necesidad de visibilizar las demandas teniendo en cuenta la situación diferenciada por sexos, (*“Recargos de trabajo de la mujer”*), sumadas a otras observaciones, refieren a la necesidad de propiciar espacios de negociación, denunciando la falta de “comunicación” (tanto a escala general, como entre hombres y mujeres), pero no niega que estas apreciaciones se refieran fundamentalmente al ámbito de las relaciones sociales al interior de la comunidad. Es decir, destaca entre los juicios realizados, la carencia de una localización de las causas de la problemática que afronta la comunidad (ni de las soluciones para atajarlas) fuera de la responsabilización directa a los implicados en estos diagnósticos.

En definitiva, este tipo de experiencias queda como un intento de la organización de propiciar un espacio en el que los representantes de la comunidad expresan sus opiniones y “necesidades”, las cuales no sólo refieren al ámbito externo sino también a sus propias contradicciones internas. En estas actividades, conducidas por técnicos procedentes de las comunidades de la zona, que hablan el mismo idioma que se habla en éstas (y por tanto con cierta cercanía y complicidad con sus pobladores, más difícil de alcanzar para un técnico ladino o extranjero), pudieron aglutinarse a diferentes grupos de la comunidad, con intereses y composición dispares. Esto generó un rico proceso de interacción y de expresión de problemas comunes que es un prerrequisito básico para la puesta en funcionamiento de los proyectos y que se incorpora también al conocimiento que los representantes de la organización tienen sobre la comunidad, recurso éste desaprovechado, según veremos, en momentos de crisis en los que se pretende llegar *a la organización por la organización*, enfatizando en la solución normativa. En este sentido, los fines planteados por la organización (según vimos al principio de este apartado) de generar un espacio de discusión acerca de las necesidades de la comunidad entre los grupos de interés dentro de ésta y orientar dichas necesidades a proyectos concretos quedan mínimamente cubiertos. Igualmente, queda lejos de estas experiencias tanto los diagnósticos externalizados, elaborados desde las oficinas de las agencias sin propiciar la participación de los beneficiarios del desarrollo, así como la visibilización homogénea y aconflictual de la comunidad planteada en los discursos de los representantes de la organización al tiempo que aparecen resaltados algunos recursos básicos de la comunidad, como los que proceden de un rico tejido organizativo en continuo movimiento.

Es por ello que la información extraída sobre la composición de los grupos de la comunidad y de las diferentes maneras de enfocar las demandas y necesidades establecidas en torno a ellos puede considerarse bastante valiosa. Sin embargo, es preciso realizar una serie de matizaciones que nos llevan a huir de la llana acepción de estos diagnósticos como *escenarios de participación de la comunidad*, idea

generosamente difundida, por otra parte, por los representantes de ambas organizaciones.

Así, del uso y la orientación por parte de los técnicos de la organización de estos encuentros y de la valiosa información obtenida de ellos no pueden olvidarse otros aspectos, como la concepción utilitarista de la relación entre beneficiarios y organización, y, sobre todo, la orientación *capacitadora* de las soluciones planteadas en estos diagnósticos.

Parece comprensible la reacción hermética de los integrantes de la comunidad, mostrando un claro distanciamiento hacia los representantes de la organización como agentes externos, es decir, hacia a unos “extraños” que acaba de conocer, pues los primeros contactos se iniciaron apenas unos meses antes de estos diagnósticos. y no siendo esperable que estos contactos sobrepasen una relación utilitarista de rápidos intercambios. De ahí también proceden, en parte, las referidas reticencias de los beneficiarios ante la localización del origen de sus problemas fuera del entorno de su comunidad. Sin embargo, la preponderancia de la solución capacitadora tiene otros orígenes, cuyas causas ubicamos en una combinación de los siguientes factores interrelacionados:

- La progresiva especialización por ramas organizativas, que lleva a la creación de especialistas (los capacitadores), parcelas organizativas (departamentos de capacitación) y recursos orientados de forma específica a una acciones que pueden llegar, en determinados momentos y circunstancias, del resto de los componentes de la organización.

- La tendencia de estos capacitadores a subrayar la importancia de su propio trabajo, dentro de una lógica que protege la importancia de éste por encima de otras acciones realizadas por la organización, vinculada a los valores de su propia *cultura del trabajo* y asociada en no pocas ocasiones a la búsqueda de continuidad del propio puesto trabajo como oportunidad laboral.

- La concepción (extendida entre estos capacitadores) de que buena parte de los problemas que afronta la comunidad se corresponden con *carencias de capacidad*. De este modo, las posibles soluciones pasan por la adquisición de aquellos conocimientos de que dichos capacitadores disponen, desdeñando otros saberes y capacidades presentes en la comunidad. Esto se manifiesta también en el propio método aplicado para la detección de las necesidades, como puede verse en la propia configuración de estos diagnósticos, en los que se evidencia una organización de los “problemas” con algunas ataduras a un esquema racionalista y segmentador que divide la problemática de la comunidad en compartimentos estancos.

- Cierta minusvaloración extendida entre los propios pobladores de las comunidades, incrementada por continuas vivencias en las que especialistas y técnicos de fuera de la comunidad (técnicos, representantes del estado, de organizaciones, etc.) evidencian su poder por la disposición de conocimientos a los que aquellos no pueden acceder. Entendemos que, si bien esta minusvaloración no siempre se traslada a la propia composición de las estructuras de poder comunales (asunto que desarrollaremos en profundidad más adelante), es destacable su uso como arma arrojadiza, tanto para segregar a los líderes de conocimiento como para hacerlo con otros colectivos (mujeres y ancianos, por ejemplo).

A todo ello se añade un uso explícito por los capacitadores de los diagnósticos comunales como herramienta de conocimiento de la problemática de las comunidades, pero a la vez orientada en parte a configurarse como herramienta de control. Un control que puede dirigirse, por ejemplo, a conocer mejor a los beneficiarios desde el primer momento como posibles “clientes de la organización”, con fines de evitar los posibles incumplimientos de las condiciones de los créditos y aminorar así la probabilidad de morosidad, tal y como es reconocido por el propio coordinador del Área de Créditos de COINDI:

“La selección de los morosos se realiza caso por caso, ya que siempre hay condiciones especiales. Para eso se hacen los diagnósticos comunales, con el diagnóstico comunal se va viendo cual es la condición de vida de cada familia”

597

Se trata por tanto de factores cuya existencia combinada aleja a los capacitadores de la realidad de las comunidades, (a pesar de aquellos elementos de cercanía: proceder de una de estas comunidades, hablar su mismo idioma, proponer un espacio de participación colectivo...) y subraya, ya desde estos primeros encuentros el carácter clientelista de su posición mediadora, al presentarse de forma bastante forzada la asociación proyecto-necesidad. En este sentido, el camino a recorrer por la organización hasta llegar a aprovechar las inquietudes, los conocimientos y aportaciones de los pobladores de la comunidad queda aún bastante lejos, encontrándose las soluciones propuestas demasiado ajustadas a un esquema *utilitarista* orientado a intercambios rápidos.

No resulta fácil en cualquier caso poner en conexión a todos estos grupos si no se evidencian los intereses comunes, y sobre todo, si no se escuchan sus voces, que resultan a veces apagadas por un desmedido impulso capacitador. Se malgastan así no sólo los recursos de la organización, sino también los de la propia comunidad (al organizativo podían sumarse otros: el tiempo, las energías, las ilusiones depositadas...) logrando como único y forzado entendimiento la demanda capacitadora, al margen de los *proyectos de reclamo*. En cuanto a éstos, su progresivo decrecimiento en momentos posteriores de crisis financiera organizacional, pone en evidencia la fragilidad de esta relación beneficiarios-organización.

En consecuencia, estimamos desaprovechada en buena parte la expresión de las voluntades e intereses por parte de la comunidad ofrecida a través de los *autodiagnósticos* (y por tanto, el valioso *recurso de la información*), por lo que sólo puede entenderse su existencia como los primeros pasos (plagados de obstáculos y de retrocesos) para conseguir objetivos más acordes con lo expresados desde algunas

parcelas de la organización. Como veremos, en esta confluyen una variada composición de fuerzas y de intereses, de modo que la preponderancia de la *solución capacitadora* puede verse sancionada por el aparato normativo de la organización, al presentar claras contradicciones con los principios y con las propuestas de otros líderes de la organización.

Además, los diagnósticos ocupan el primer momento de la relación entre beneficiarios y organización, una relación que, desde otros puntos de vista es pensada en términos de confianza mutua, adquirida en un largo plazo. Es decir, desde estas otras posiciones se espera que sea la *vía lenta*, la que procure cierto alejamiento de un esquema utilitarista y tutelado, concretándose dicha vía en la conversión de contactos pasajeros en algo más habitual y sobre todo con la incorporación decisional progresiva de los representantes de las comunidades. Un esquema utilitarista que rige además de forma habitual el acercamiento de otras instancias y organizaciones a la comunidad. En este sentido, estas actividades plantean una posibilidad, aunque mínima, de expresión de las inquietudes y problemas de grupos dispares dentro de la comunidad, que resultan impensables, por ejemplo, en el contexto temporal de los años de mayor recrudecimiento del conflicto armado, o menos aún en el ámbito de participación a través de la representación político partidista, ni siquiera dentro de los sistemas de “participación” de la comunidad inexistentes para otras muchas organizaciones de desarrollo que “visitan” las comunidades.

Finalmente, el afán capacitador busca alcanzar la organización por la organización, dadas sus limitaciones de recursos y la diversa interpretación que practican sus representantes del ideal etnodesarrollista, conectando con una rigidez en el posicionamiento de los beneficiarios.⁵⁹⁷ Esta rigidez surge en buena parte como respuesta a las escasas posibilidades ofrecidas dentro de la oferta de la organización, autocentrada en la capacitación. De este modo, se plantea la posibilidad de que exista entre los beneficiarios un amoldamiento a esta oferta capacitadora, existiendo cierto

⁵⁹⁷ Entrevista con Pedro Saloj Quizquiná, Asociación COINDI, marzo de 1998.

⁵⁹⁸ Algunos de estos aspectos se verán exacerbados en los momentos de crisis de la propia organización, según veremos.

falseamiento de las manifestaciones que hacen referencia a las carencias de capacitación, orientadas a conseguir otros resultados más deseados, como los propios créditos.

Pero es necesario advertir que las expresiones de los beneficiarios no se limitan a reproducir las respuestas que plantean los requerimientos de la organización, apegados a dicho afán capacitador, sino que plantean otros muchos aspectos, como veremos a continuación. Destacaremos entre ellos la construcción de la idea de “necesidad” que surge entre los beneficiarios ante la llegada de la organización, el empleo de los recursos considerados propios (entre ellos los referidos recursos organizativos, sobre los que ampliaremos algunos detalles que consideramos relevantes) y, sobre todo el papel complementario que los proyectos de la organización de desarrollo ocupan en la organización socioproductiva de los pobladores de las comunidades.

5.2.2.- Sobre el carácter “excepcional” de los proyectos y el surgimiento “extraordinario” de la necesidad

La supuesta falta de “creatividad” de las peticiones expresadas por los beneficiarios de las comunidades obedece, en primer término, a que las “necesidades” planteadas por éstos se encuentran sometidas a un poderoso condicionamiento por la organización, de modo que la selección de necesidades que realizan sigue un patrón confeccionado con aquello que estiman que la organización pueda ofrecerles. Pero no se trata solamente de la búsqueda de un “punto de equilibrio” entre dos dinámicas complementarias, al modo de una *oferta* y una *demanda*, en el cual la segunda se ajusta automáticamente a los criterios de la primera, ya que más que de una linealidad puede hablarse de recurrencias, sometidas a condicionantes e influencias de origen diverso.

Así, partiendo de la base de que puede considerarse perfectamente tal “creatividad” un invento occidental elaborado a partir de una disponibilidad de los recursos no sólo *diferente*, sino también *pensada de modo diferente*, podemos basarnos en la expresión

de las “necesidades” ofrecida por los beneficiarios para realizar algunas apreciaciones al respecto, que desvelan algo más que una actitud pasiva e irreflexiva de éstos a la hora de expresar sus necesidades, ajustada de modo automático a la oferta de la organización. Nos apoyaremos para ello en uno de los muchos listados de “necesidades” que los beneficiarios elaboran al efecto, concretamente en una de las comunidades situadas en el territorio de cobertura de la asociación COINDI (San Jorge La Laguna), obtenido a través de nuestra asistencia a la Asamblea General de la comunidad, que se celebra una vez al año y en la que los beneficiarios manifiestan sus diferentes propuestas:

Cuadro 5..3.-

Listado de necesidades presentado por los beneficiarios en la Asamblea General de San Jorge La Laguna.

- Proyecto de Artesanías
- Seguimiento al proyecto de artesanías
- Capacitación sobre medicina natural
- Capacitación sobre elaboración de champú de sábila
- Seguimiento para elaboración de jabón
- Capacitación sobre elaboración de candelas
- Capacitación sobre bordado
- Fortalecimiento a los promotores de salud

Fuente: Asamblea General de San Jorge La Laguna. Asociación COINDI, diciembre de 1997

A partir de este listado comprobamos la existencia de algunas pautas generales seguidas por los proyectos demandados:

- Si el proyecto se entiende no sólo como la concesión de créditos y la aplicación de éstos más o menos afortunada a una actividad productiva, sino también como una sucesión de reuniones grupales, se trata de pensar en qué grupo ubicarse y con qué afinidades y/o intereses. De este modo, los rasgos identificatorios relativos a aspectos de sexo-género y socioproductivos salen fácilmente a la luz, siendo poco probable que se reúnan los carpinteros con los agricultores, o las mujeres tejedoras con los hombres ganaderos. Esto se comprueba en los proyectos planteados que reflejan estos criterios de segmentación: *bordado* o *elaboración de champú*, frente a *agricultura* o *artesanía*, que

fueron en este caso solicitados por mujeres y hombres, respectivamente. Esto no quita que, sobre todo en el segundo caso, se incorporen algunas mujeres (al proyecto de artesanías, por ejemplo) aunque siempre dentro de un *grupo de base* integrado por otras bordadoras en *telar de cintura*, por ejemplo, y no junto a sus compañeros varones en un grupo de carpinteros o tejedores en *telar de pie*.⁵⁹⁹

- La proliferación de las capacitaciones, como sabemos, es producto en parte de la referida concepción dentro de la comunidad de la capacitación como “necesidad” y en parte por la presencia en la reunión de más de un capacitador, aunque en este caso las capacitaciones demandadas no tienen nada que ver con contenidos referidos a aspectos etnopolíticos o de reorganización comunitaria que son suministrados por la organización (sobre Acuerdos de Paz o rudimentos de organización comunitaria, por ejemplo), se demanden o no, sino sobre aspectos productivos bastante concretos (*capacitación sobre medicina natural, elaboración de velas, fabricación de jabón, etc.*) y cercanos a actividades productivas sobre las que existe cierta familiaridad en la comunidad.

- Los proyectos planteados se fundamentan en recursos disponibles en la comunidad y en potencialidades reales, no abstractas, las cuales pueden proceder de proyectos que ya están en funcionamiento, algunos de los cuales pudieron ser *proyectos de reclamo*. Así, tras los proyectos asistenciales tienen lugar las demandas de capacitación en salud, dada además la presencia de los “promotores de salud” que se pretende fortalecer (los cuales suelen ser en no pocos casos personas que ya ofrecían sus servicios como curanderos en las comunidades), o en el establecimiento de capacitaciones sobre “medicina natural”. Es decir, se trata de una demanda fundamentada más en el uso de los recursos existentes en la comunidad (promotores, plantas medicinales, etc. preexistentes en ésta sea por impulso de la organización o no), que en proyectos que implican la presencia de novedosos recursos sanitarios (cuyo alto coste escapa a las posibilidades que se le puedan pedir a la organización que en ese momento está presente) o de agentes *extraños*, como la presencia de médicos y otros técnicos sanitarios de fuera de la comunidad.

- En general, y como puede comprobarse, las acciones e intervenciones demandadas en los proyectos mencionados (salvo el requerimiento de un *proyecto de artesanías* y, lo

⁵⁹⁹ Ver nota al pie 325, correspondiente al capítulo 3.

que es destacable que se mencione como *demanda*, el seguimiento de éste) tienden a concretarse a modo de *complemento* y no de sustitución de lo que son las actividades productivas centrales o de subsistencia (que son en este y otros muchos casos las agrícolas), por lo que apuntan a la cobertura de necesidades complementarias a estas, como el jabón, las *candelas* (velas) etc. Como veremos, los presupuestos sustitutorios se aplicarán exclusivamente ante casos extraordinarios.

Cobra especial importancia, de este modo, la valoración de los recursos propios con los que se cuenta para poder incorporarse a los proyectos que proporciona la organización. Esto exige un cálculo medido por parte de los beneficiarios, pero también un cierto esfuerzo previsor por parte de la organización. Así, otro condicionante añadido a la exposición de las necesidades se encuentra en la *capacidad* del grupo para poder hacer frente a las demandas ya que, aunque los beneficiarios se expresen de un modo bastante realista en cuanto a sus capacidades y disponibilidad de recursos, los proyectos planteados por la organización exigen movilización, reuniones previstas e imprevistas, viajes a la sede central de la organización, y en definitiva, mucho tiempo y esfuerzo que no se puede repartirse entre pocas personas, que además tienen que atender sus propias obligaciones y labores.

Entre las respuestas a estos condicionantes ocupa un lugar destacado el impulso concedido a las formulaciones organizativas a escala comunal, orientadas a potenciar la capacidad de los beneficiarios. Así, en COINDI se tiene pensado solucionar parcialmente aquellos problemas a través de la instauración del *sistema de comisiones*, orientado a que dichas comisiones se encarguen de parte del trabajo que realiza la Junta Directiva (siguiendo, como sabemos una especialización temática), y que contribuyan también a ejercer cierto control de las “necesidades” expresadas por los beneficiarios, comprobando en qué medida se ajustan a la realidad. En este punto el objetivo es que las comisiones sustituyan al capacitador como intermediario a la hora de establecer qué necesidades tiene la comunidad, según refiere uno de los capacitadores: “*Las comisiones lo que van a hacer es conocer las necesidades del grupo*”⁶⁰⁰

⁶⁰⁰ Entrevista con Josefina Tuy. Asociación COINDI, agosto de 1998

Por otro lado, conviene no olvidar que otro poderoso limitante en la exposición de las necesidades refiere al hecho de que se requiere que los futuros *beneficiarios* estén dispuestos a endeudarse para poner en marcha el proyecto, ya que este funciona habitualmente bajo la fórmula del crédito. Esto también explica que dichas necesidades se planteen en estrecha correlación con los recursos humanos preexistentes, ya que el carácter crediticio de los proyectos (es decir, no donado) puede desestimular la participación. Esto lleva en las comunidades analizadas a realizar un cálculo previo de los recursos de que se dispone a la hora de la petición de los proyectos, realizando esta solicitud de modo consecutivo y escalonado. En la comunidad de Paquisic, por ejemplo, después de que un primer grupo haya conseguido poner en funcionamiento un *molino de nixtamal* (con lo cual aparece cubierta la “primera necesidad”, que hacía a las mujeres caminar varios kilómetros todos los días para moler el maíz), se piensa ahora en un proyecto de *minirriego* que sirva para sembrar pequeños huertos de hortalizas, o bien en la instalación de letrinas en la comunidad. Pero si el proyecto del molino fue una donación de COINDI, los siguientes ya exigen el compromiso de la devolución de la deuda financiera, más difícil de asumir en economías familiares de sobrevivencia:

*“Nuestras necesidades son un minirriego, que lo haríamos con otras personas que tal vez desearían participar con nosotros. También estamos trabajando en un comité de agua, somos veinte y no tenemos mucha fortaleza, es por eso que deseamos integrar a más personas. Pero por ahora nuestra mayor necesidad es el minirriego. Aunque también queremos trabajar en la letrización... Antes cuando nos organizamos éramos como treinta y cinco o cuarenta, pero algunos al escuchar que esto se realizaría a través de un préstamo ya no siguieron participando, puesto que no querían endeudarse. Aquí hay mucha gente que quiere participar en los proyectos, pero si todo se donara...”*⁶⁰¹

Por tanto, esta práctica consiste en exponer las necesidades de un modo sistemático y coordinado, no superpuestas unas a otras, de modo que los proyectos a que refieren no sean sólo complementarios con respecto a las actividades socioproduktivas de la comunidad, sino complementarios *entre sí*. Esto obliga a una continua negociación al interior del grupo sobre la prelación de proyectos a implementar, ya que implica conocer

⁶⁰¹ Entrevista con Domingo Tzep, Asociación COINDI, enero de 1998.

las capacidades existentes a escala grupal, la disposición al endeudamiento, etc. En este punto hay que aclarar que, hasta donde conocemos, no suelen producirse ingerencias por parte de los representantes tanto de CDRO como de COINDI en estas negociaciones, ya que éstos suelen permanecer al margen o, con mucho, ejercer un papel de arbitraje en los raros casos de conflicto.

Por otro lado, interesa destacar otros aspectos que implican adentrarse en las concepciones que los beneficiarios expresan sobre sus necesidades, y de qué modo se ajustan a las posibilidades y requerimientos de la organización. Como hemos visto, cuando se trata de analizar las “necesidades propias” (para ajustarlas a los proyectos de la organización), éstas se encuentran afectadas por el cálculo de los recursos y herramientas de que se dispone en la comunidad. Pero es preciso relacionar este cálculo con las propias percepciones que los pobladores de las comunidades tienen sobre estas necesidades. Se trata de unas necesidades estrechamente asociadas con los contenidos de los proyectos de desarrollo y, en consecuencia, fundamentadas en el carácter complementario que desde la comunidad se atribuye a la existencia de dichos proyectos, a lo que se suma, según veremos a continuación, el origen *extraordinario* que se atribuye a la necesidad a que los proyectos refieren.

Para ilustrar este punto, acudimos al análisis de los argumentos planteados por los beneficiarios de un proyecto de ganado bovino de Santa Catarina Ixtahuacán con respecto al origen de estas necesidades. En los testimonios recogidos al respecto se evidencia no ya una “debilidad” de las capacidades propias, sino la existencia de imprevistos o causas naturales en forma de “excepciones a la normalidad” que justifican la existencia de la *necesidad*, al provocar que no se “cubran los mínimos”:

“Por las necesidades que tenemos, por eso nos organizamos. Por los temporales que hay también, por eso nuestros cultivos se dañan. Por eso pensamos qué hacer pues y dijimos: ‘pidamos un proyecto, ya que aquí nos hace falta uno’. Son los temporales los que nos afectan, por eso nos va mal en nuestras cosechas. Es por eso que pensamos y dijimos: ‘es hora de despertarnos, busquemos un proyecto que nos ayude’. Es esa la necesidad que miramos, que

*nos llevó a meternos en este programa. Eso es lo que hemos visto de esta institución”*⁶⁰²

Los argumentos presentes en los anteriores testimonios no son esporádicos, sino que se presentan recurrentemente en los discursos de los informantes, con ligeras variaciones con respecto a lo que se entiende como extraordinario, siendo el factor común su procedencia asociada a los ciclos de la naturaleza, de modo que una enfermedad puede cumplir aquí el mismo papel que un temporal. Así, en el caso del proyecto de *molino de nixtamal*, pensado para evitar a las mujeres el tener que caminar diariamente varios kilómetros para moler el maíz, el sentido de la necesidad se manifiesta igualmente por motivo de un imprevisto o evento extraordinario (la enfermedad de las mujeres), que se convierte en justificación de la ayuda:

*“Sólo así nos ayudamos un poco, ya que antes sufrimos más... si por ejemplo yo estoy enferma, no podría ir a otro molino más lejano. Así como hemos hecho hace tiempo, cuando no estaba el molino hasta allí veníamos a dejar nuestras molidas. Digamos, por ejemplo, si estoy enferma, no podría hacer nada... Ahora digamos es mucho lo que nos ha ayudado desde que llegó a la comunidad”*⁶⁰³

La existencia del proyecto se plantea ante una posible contingencia: si el temporal destruye las cosechas, el becerro criado con el proyecto de ganadería proporcionará unos ingresos mínimos con su venta; si una mujer cae enferma y no puede caminar hasta el molino de nixtamal ubicado en otra comunidad, el nuevo molino, ubicado en las cercanías de la comunidad y obtenido a través de COINDI, soluciona el problema. De esta manera, el proyecto surge para cubrir estas necesidades orientadas a buscar la complementariedad en lugar de la sustitución y la seguridad en lugar del riesgo, por lo que la acumulación de los recursos que proporciona el proyecto se entiende como una acumulación de seguridad.

La necesidad en los casos descritos viene de un acontecimiento natural externo, o de un imprevisto de carácter extraordinario: el temporal que destruye las cosechas o la enfermedad que impide acudir “normalmente” al molino ubicado a varios kilómetros de

⁶⁰² Entrevista con Miguel Guarchaj, Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, septiembre de 1998. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín.

distancia, lo que se acompaña de la normalización de la dureza del trabajo femenino. En este sentido se trata de una justificación que trata de explicar la ayuda externa (de la organización de desarrollo) ante una potencialidad considerada “normal” de conseguir el desarrollo de forma interna. Si no existiera el temporal, o los imprevistos calamitosos, tal vez no habría razón de “pedir ayuda” a COINDI. Tanto los imprevistos o calamidades como la vinculación con la organización se conciben como eventos extraordinarios, alejados de la cotidianeidad y del cálculo de futuro.

Pero no podemos dejar de reconocer cierto margen de representación por parte de los beneficiarios a la hora de la exposición de sus necesidades. No se trata aquí de juzgar la licitud de sus demandas (pues como sabemos estas tienden a ser aconflictuales y claramente modestas, pese a sus graves y ostensibles carencias), sino de ver en el uso de *lo extraordinario* un intento de acercamiento a la oferta de la organización. Así, una interpretación complementaria de los anteriores testimonios (y no alternativa) nos llevaría a albergar la posibilidad de que, cuando el beneficiario tiene que fijar el origen de las necesidades propias ante el técnico o representante de la organización, se ve impelido a hacer uso de argumentos irrefutables que procuren una explicación convincente. Y aquí las causas “naturales” o “extraordinarias” desempeñarían bien el papel orientado a hacer incuestionable tal necesidad ante el técnico, y poder hacerse así con el proyecto.

A esto puede añadirse un acercamiento intencionado al polo de *lo natural* por parte del beneficiario, no porque sea “su terreno”, sino porque desde allí sus explicaciones son más convincentes, ya que es donde, en bastantes ocasiones, espera ubicarle el técnico. Y es desde el terreno de lo natural desde donde se realizan las explicaciones sobre lo extraordinario como germen del proyecto. De este modo, para dar contenido a lo irrefutable, en lugar de optar por explicaciones cercanas a lo “sobrenatural” (como las de origen divino o religioso, que también existen, pero que podían no ser compartidas o consensuadas con los representantes de la organización) se plantean explicaciones que forman parte de aquello que se concibe como el “terreno común”, que es allí donde se

⁶⁰³ Entrevista con María Guarchaj, Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, septiembre de 1998.

ubican las “causas naturales”: enfermedades, calamidades, etc. Sin embargo, este razonamiento no explica por completo el carácter marcadamente complementario de los proyectos solicitados respecto al núcleo central de sobrevivencia centrado en las algunas actividades socioproductivas agrícolas o artesanales, por lo que insistimos en su carácter accesorio

Al margen de que la anterior tendencia (es decir, aquella por la cual se establece la cercanía con la naturaleza del poblador de la comunidad) pueda ser alentada desde la estrategia etnodesarrollista⁶⁰⁴, hay que añadir que el modo de afrontar estas necesidades se propone de forma colectiva, quedando patente la necesidad de “juntarse” para hacer frente a posibles imprevistos. De este modo, a la necesidad sobrevenida por los imprevistos se suma otra “necesidad” que, al tratarse de un recurso, ya forma parte de la solución: la de la necesaria unión de individualidades, a través de la construcción de una grupalidad que haga frente a lo extraordinario y a los problemas asociados. La “necesidad” de la grupalidad se hace evidente y conecta con el anterior cálculo de los recursos con los que se cuenta para poner en marcha el proyecto, y demuestra la hipótesis, si no de la existencia de “apoyo mutuo” en las comunidades como un *recurso eficiente* para la implementación de los proyectos de desarrollo, al menos de una estrategia de diversificación de recursos (en términos de esfuerzos, bases productivas) ante posibles contingencias:

“Es por eso que necesitamos reunirnos... Si sólo uno trabaja, pues no podemos hacer mucho, es por eso que yo veo que necesitamos estar todos. Si no hay unidad entre nosotros, no podemos hacer nada. Por eso que pensamos que uno tiene que dar su tiempo y sólo así nos despertamos. Así como dijo alguien, si no participa, es porque no quiere” ⁶⁰⁵

No se trata de “proyectos de emergencia”, sino que estos son los proyectos que COINDI pone en funcionamiento en una comunidad, si bien el nivel que se alcanza en esta organización en cuanto a número de proyectos en las comunidades es bastante discreto,

⁶⁰⁴ En esta línea se sitúan algunos líderes de ambas organizaciones que, según vimos, atribuyen a los habitantes de las comunidades “una mayor relación con la naturaleza” por ejemplo, con los ciclos que les afectan.

⁶⁰⁵ Ibidem.

poco comparable al que puede alcanzar CDRO en algunas de sus comunidades fundacionales.

Por otro lado, la necesidad que surge de los imprevistos e imponderables se asocia a una lógica de diversificación de bases productivas ante la existencia de riesgos, y no a una simple acumulación de excedentes por la suma de bases productivas. Nos ubicamos dentro de la lógica de la sobrevivencia: no se pretende con el nuevo proyecto acumular ingresos, sino más posibilidades de salir adelante ante una contingencia imprevista, es decir, acumular seguridad. La necesidad de un crédito para comprar un ternero se explica porque suple la posible existencia de un temporal que pueda destruir la cosecha. Se trata de una acumulación de seguridad orientada a mantener estable la situación socioeconómica, para lo cual se diversifican las bases productivas y los recursos empleados en ellas. A la inversión crediticia se suman “las inversiones de tiempo”, y los apoyos colectivos, que surgen en forma de una “necesidad de unirse”.

Lo anterior no significa que las nociones de rentabilidad y beneficio de los recursos financieros no estén extendidas entre los beneficiarios, aunque en este caso, mientras se proporcionan herramientas para comprender el significado de los intereses y de las amortizaciones, entre las apreciaciones a este respecto se encuentran aquéllas que tienden a personalizar los recursos (en este caso el dinero) a la hora de concebir su rentabilización. Así, por ejemplo, la que atribuye un carácter “vago” al dinero que no se invierte, o se entiende el crédito como un “dinero puesto a trabajar”:

“Bueno el proyecto digo yo que es donde hay un grupo de personas que manejan fondo, o sea que desean, desean superarse más que todo en sus comunidad pues. Por ejemplo el proyecto que nos han dado, como por ejemplo el de nosotros es de vacas. Y como por ejemplo el de Juan es el de artesanos. Y los compañeros de Paquisic de molino. Entonces eso es un proyecto que se dice, un proyecto donde se ha dado un pequeño dinero el cual lo trabajan, eso se llama proyecto, lo que yo pienso que se da aquí” ⁶⁰⁶

⁶⁰⁶ Entrevista con Sebastián Guarchaj, Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, septiembre de 1998. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín.

La centralidad del cultivo de la tierra como pilar de la subsistencia no implica su inamovilidad, por lo que debe contrastarse con los procesos que la afectan: divisiones herenciales, expropiaciones, disminución de rendimientos, migración a la ciudad... Si los ingresos de las artesanías cubren un posible imprevisto (que lleve al extremo de “tener que comprar maíz”), la complementariedad puede verse desde el otro ángulo, de modo que si no hay posibilidad de vender las artesanías, sólo queda concentrarse en volver a la milpa:

*“Como nosotros digamos... cuando terminamos nuestra tela, como tenemos sembrada nuestra milpa... tenemos milpa, entonces nosotros no compramos maíz. No compramos y eso nos ayuda a nosotros. Hay nuestra milpa, hay nuestra siembra, si se acaba el trabajo en el telar, suspendemos eso, entonces vamos a trabajar, trabajamos con el azadón”*⁶⁰⁷

A esto hay que añadir que, igualmente, la saturación del mercado de las artesanías puede llevar a repensar su carácter complementario. No hay que olvidar que la diversificación de bases productivas sobrepasa los límites de la comunidad. En este apartado nos hemos referido a comunidades de zonas alejadas de centros urbanos, donde las posibilidades de diversificación se reducen al acceso a los recursos disponibles. Pero aún en éstas no hay que pasar por alto las contribuciones procedentes de la migración a las plantaciones de la bocacosta (debilitada por la mecanización de las explotaciones y los avatares del mercado internacional⁶⁰⁸) o las remesas de la emigración *al norte* (habitualmente a las plantaciones de la costa oeste de Estados Unidos). Esto se completa con la falta de expectativas de futuro respecto a la explotación de la tierra, tanto en su disponibilidad (producto de la disminución de tamaño por las sucesivas divisiones herenciales) como en su rendimiento por un uso cada vez más intensivo.

⁶⁰⁷ Entrevista con Juan Ambrosio Tepaz, Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, septiembre de 1998. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín. El hecho de comprar maíz (cuando se dispone de una pequeña *milpa* y no se tienen apenas de recursos financieros) escapa a esta lógica, de la cual participa también la idea de primar con un excedente de prestigio a aquellos que consiguen el maíz de cultivar su propia tierra. Expresiones como “yo conseguí sacar mi cosecha” y “no tengo que comprar maíz” son expresiones habituales entre los beneficiarios entrevistados y que dan cuenta de los valores que priman la atención al núcleo productivo central, y de la importancia simbólica de la tierra y de su producto como bases de sobrevivencia.

⁶⁰⁸ Sólo así se explica que las fluctuaciones en este mercado afecten directamente a la propia sobrevivencia de algunas comunidades rurales guatemaltecas. Es el caso de la *crisis del café*, que en está en la base de la existencia de hambrunas a finales de 2001 en algunas de estas comunidades.

Por otro lado, esta concepción de la *complementariedad* de los proyectos, que son entendidos como grupales, se entrelaza con concepciones de reparto de las tareas productivas con respecto a los roles de género, presentes en las comunidades del entorno, y explica que en estas comunidades la gestión de dichos proyectos se delegue en las mujeres, ya que éstas son a menudo las encargadas de gestionar las bases productivas complementarias a las de subsistencia (cría de aves, algunos ingresos por la venta de tejido, etc.).⁶⁰⁹ En el hombre recae el excedente de prestigio por acaparar las labores agrícolas, en la mujer, las tareas reproductivas y las atenciones a dichos proyectos, entendidos en términos complementarios. Por ejemplo, en la coordinadora comunal de Santa Catarina Ixtahuacán⁶¹⁰ la intención de complementariedad (bajo el prisma de la subalternidad) surge cuando las mujeres deciden querer “ayudar” al esposo en los ingresos, contribuyendo a sostener los gastos familiares. Así, es frecuente que los grupos de mujeres de las comunidades planteen sus proyectos en términos de *ayuda* a sus esposos (no haciéndose a la inversa: los esposos no “ayudan” a la esposa en los ingresos) o en la línea de la mencionada diversificación de bases productivas (ganado “menor” o avícola, pequeños cultivos de hortalizas, etc.).⁶¹¹

Pero estas explicaciones deben cotejarse con el cálculo de futuro que los pobladores de las comunidades realizan ante la llegada de un proyecto, ya que su cautela les lleva a reservar la función de este proyecto a la cobertura de posibles riesgos. Si dentro de los posibles escenarios se encuentra que la organización de desarrollo desaparezca tan rápido como ha llegado a la comunidad, pese a su promesa de rápido desarrollo (sospecha fundada en una dilatada experiencia de encuentros con otras instancias, tan

⁶⁰⁹ Esta división afecta también a los niños. En las comunidades más cercanas a la carretera interamericana, por ejemplo, estos se dedican a la venta de refrescos y chucherías.

⁶¹⁰ Como vimos, la Coordinadora Comunal es una de las formas de agrupación intercomunal realizada en COINDI, concretamente sobre aquellas que tenían un escaso número de proyectos y de grupos de base. En este caso, las comunidades incluidas son las de *Paquisic*, *Paxocol* y *Población*, estas dos últimas incluidas dentro del área “urbana” del municipio sololateco de Santa Catarina Ixtahuacán, dentro del Area K’iche’-Altiplano.

⁶¹¹ Lógicamente, la existencia de estos proyectos *complementarios* en CDRO y en COINDI “por razón de género” no contradice el hecho de que haya más hombres que mujeres como beneficiarios de los proyectos en ambas organizaciones, ni que estos proyectos beneficien a muchas actividades reservadas a los hombres.

rápidos como decepcionantes), el planteamiento subsiguiente es esperar bastante menos de la nueva promesa que de los ciclos naturales afectados por infortunios o calamidades.

En cualquier caso, existen excepciones a este planteamiento, ya que la organización “induce” a participar en la organización a sus socios (que lo haga de forma más imperativa o consensuada será tratado en otro momento), comprometiendo el tiempo de éstos, sus recursos y llevándolos a pensar en otras “necesidades” antes no expresadas. Pero ni en estos primeros ni en los posteriores contactos, los recursos que se comprometen son los considerados *básicos* o *de subsistencia*. Una prueba de ello es la ausencia, ya referida, de proyectos que afecten a lo que se considera la *producción básica* de la milpa (maíz, frijol y ayote, básicamente), que puedan verse afectados por la posible discontinuidad de algo tan impredecible para el beneficiario como un crédito. Pero sobre todo, otra prueba contundente es el hecho de que dicho beneficiario preferirá la morosidad a un cumplimiento del crédito que comprometa su nivel de subsistencia, o elegirá no asistir a las capacitaciones si su estimación del tiempo de trabajo en la *milpa* o en el *telar* (o el trabajo en la casa o la crianza de los hijos) no se lo permite.

Por tanto, la concepción del proyecto como algo extraordinario parece necesaria, en parte, para afrontar una precariedad “tan normal” pero también para poder legitimar las posiciones propias en la asimétrica negociación con la organización de desarrollo. Existe una especie de construcción de *lo superfluo* en torno a algunas de las necesidades, en el modo en que la “naturalización” de algunas de estas se conjuga con la anterior excepcionalidad, construyendo un sentido acerca de la existencia de las “situaciones límites”. Así, es “normal” que no exista molino, ya que la existencia de éste parece ser una especie de “lujo” cuya razón de existir es la de cubrir un acontecimiento extraordinario (“fuera de la “normalidad”), más que la de atender a una necesidad ordinaria, palpable. No es que sea *necesario* tener un molino, sino que *puede que sea necesario*: se trata de diversificar ante lo extraordinario y no de afrontar las carencias de lo ordinario. En esa diversificación entra el cálculo de fiabilidad que se atribuye a la organización, en el que intervendrán no sólo los hechos consumados, sino también las palabras, solapándose el poder de los discursos con el de aquella experiencia de

decepciones, ya que el efecto persuasivo de los capacitadores se orientará, como veremos, a acelerar este proceso.

En este apartado nos hemos centrado en el impacto generado por los diagnósticos comunales en COINDI para ilustrar las diversas concepciones que el beneficiario presenta con respecto a la implantación de los proyectos (más allá de una adaptación rígida a los requerimientos de la organización), así como sobre la idea de *necesidad* asociada a estos proyectos. En este sentido, no podemos pasar por alto que la concepción en torno al surgimiento extraordinario de la necesidad que atribuye un carácter excepcional a los proyectos debe ponerse en el contexto de una organización que realiza sus diagnósticos de un modo un tanto apresurado, potenciando así la relación utilitarista con los beneficiarios y fracasando en estos primeros momentos en hacer valer los recursos propios de la comunidad y, mucho menos, generar cualquier atisbo de identificación con la organización y menos aún con el movimiento maya.

Los hechos en CDRO ocurren de otra manera, ya que los diagnósticos reciben una mayor atención y continuidad. En estos veremos como se produce una apropiación a escala comunal de unas técnicas de análisis que, si bien a primera vista presentan un escenario de externalización, se incorporan al objetivo de dejar en la propia comunidad los recursos que de ella se extraen, incluida en este caso la información.

5.2.3.- Los autodiagnósticos en CDRO: *capacitación e identidad*

Al margen de la existencia de diagnósticos realizados por los técnicos de la organización, la fórmula intermedia elegida por COINDI del *diagnóstico participativo*

(más o menos *rápido*) no parece estar muy extendida dentro de CDRO.⁶¹² En cambio, sí se le concede gran atención a la elaboración de autodiagnósticos, realizados por líderes de las comunidades, dedicándosele un gran esfuerzo para orientar a éstos en la realización de tal tarea.

La acumulación de experiencias en la realización de estos autodiagnósticos en CDRO es debida en buena medida a su puesta en marcha desde las primeras actividades de la organización. Tales autodiagnósticos sirvieron de “ayuda” en aquellos difíciles momentos en los que la presencia en las comunidades de personas extrañas a ella se hacía difícil y más aún reuniéndose con los pobladores de la comunidad para preguntarles sobre sus inquietudes, necesidades o carencias. Esto justifica en principio la creciente ausencia de los *diagnósticos* (realizados por técnicos) y su sustitución por la fórmula del *autodiagnóstico*, elaborados por pobladores de la comunidad previamente *capacitados*, lo cual es una fórmula intermedia de técnico, menos problemática en estos casos:

“Donde sí tuvimos problemas es en el diagnóstico. Los comisionados militares preguntaban: ‘¿para qué existe el diagnóstico?’. Entonces fue un poco difícil. Con aspectos así... políticos y todo siempre les hablábamos del pasado. Analizábamos el pasado, y después veíamos qué queremos ahora...era como más sutil, más pacífico. Pero los que hicimos el diagnóstico no fuimos nosotros, fue la comunidad, es autodiagnóstico. Lo que CDRO proporcionó fue materiales, papeles, y todas esas cosas, ya que era peligroso, era muy peligroso...”⁶¹³

⁶¹² Por ejemplo, en cuanto a los diagnósticos a escala comunal tuvimos ocasión de hacer un seguimiento de los realizados en el seno del Programa de la Mujer, concretados en una serie de encuestas a beneficiarias de las comunidades, a una escala de grandes proporciones (más de 1.000 mujeres de 28 comunidades fueron encuestadas por ocho entrevistadoras del Programa durante un mes) y en la que se trataban aspectos bastante diversos: familiares, laborales, organizativos, financieros, alimentarios, de violencia familiar, etc. No tuvimos acceso a los resultados, pues se procesaron cuando ya habíamos finalizado nuestro trabajo de campo. Pero tales resultados estuvieron afectados por una serie de condicionantes tanto de orden técnico (con serias limitaciones, por ejemplo, en cuanto al diseño del cuestionario, bastante extenso para la escala a la que se iba a aplicar) como organizativo, ya que en aquel momento el Programa atravesaba por algunos problemas de reordenación interna que entorpecían el diálogo entre las partes encargadas de llevar a cabo este trabajo.

⁶¹³ Entrevista con Gregorio Tzoc, Asociación CDRO. Agosto de 1998

Con implicaciones tan ambiciosas (como es la de lograr saber en este contexto, cuál es el pasado y qué hacer en el futuro) y para evitar los problemas de pérdida o saturación de información o de desconexión con los objetivos organizacionales, la *metodología de autodiagnósticos* seguida en CDRO presentaba un alto nivel de definición, debido sobre todo al esfuerzo de sus *líderes urbanos*. Así, en lo que corresponde a la delimitación de perfiles básicos de capacitación exigidos a los responsables de realizarlos (habitantes de la comunidad), se incluyen un conocimiento mínimo de, entre otros, los siguiente aspectos: ⁶¹⁴

- Redactar un objetivo de investigación
- Escoger una muestra adecuadamente
- Elaborar un instrumento de investigación, boleta o cuestionario
- Realizar una entrevista
- Tabular la información
- Hacer gráficos e imprimir artesanalmente sus documentos

Por otra parte, el contenido de estos autodiagnósticos incluye: ⁶¹⁵

- Un listado general de *jefes de familia* de la comunidad
- Un *croquis* o dibujo de la comunidad con la ubicación de las viviendas numeradas de acuerdo al listado
- Un relato de la historia de la comunidad, con referencia al significado del nombre, fechas e instituciones importantes
- Un listado de aquellos que se consideran los diez principales problemas de la comunidad
- Información estadística sobre: salud, educación, vivienda, economía, etc. ⁶¹⁶

Unos presupuestos tan exigentes para una comunidad del entorno rural de Totonicapán (cuyo cumplimiento es requisito indispensable para su ingreso en CDRO) parecen

⁶¹⁴ *La Metodología de la Participación de la Comunidad*. Son Turnil, Octubre de 1995. p.18

⁶¹⁵ *Ibidem*. p.19.

⁶¹⁶ *Ibidem*. p.19.

extraídos de las exigencias curriculares de una asignatura impartida en la universidad y de su práctica subsiguiente. Pero en su aplicación se presentan una serie de peculiaridades que le separan de una simple aplicación tecnicista. Así, dos objetivos básicos se plantean en principio con estos autodiagnósticos: fortalecer la identificación de los problemas locales, por un lado, y potenciar un sentimiento de identidad entre los individuos y la comunidad a la que pertenecen. Doble objetivo en el que se concibe que el autodiagnóstico es parte de un proceso más amplio de toma de decisiones a escala de comunidad con respecto a los problemas y potencialidades detectados en ella, de tal manera que *“en el proceso de elaboración de un diagnóstico ya se tiene la oportunidad de acentuar la identidad en base al conocimiento, pero esta se refuerza con la actividad de análisis y toma de decisiones al respecto de los principales problemas que se han encontrado. En este caso, se entiende por identidad, el sentido de pertenencia que una persona tiene por su comunidad, y que luego deriva en el sentimiento y deseo de superación de ella”*⁶¹⁷

Como vemos, y al igual que en COINDI, el autodiagnóstico no se limita al conocimiento de problemas o constricciones, sino que la valoración de los recursos existentes ocupa también un lugar fundamental, tanto en la elaboración de posibles soluciones o satisfacciones a los problemas o necesidades planteados, como en el reforzamiento de los referidos mecanismos de identificación con la comunidad, aspecto este último subrayado en la organización de Totonicapán. De este modo se piensa que la toma de conciencia sobre los recursos propios contribuye a fortalecer los vínculos que la población tiene con su comunidad, establecida más que en términos de “orgullo”, de valoración de las potencialidades propias (que se pretenden identificar como cercanas, existentes y posibles) para superar y controlar los obstáculos comunes. El uso de perspectivas de autoanálisis espacial (el *croquis* con el reparto de las casas), temporal (el *relato de la historia de la comunidad*) o social (el listado de los “jefes e familia”, o de los “principales problemas de la comunidad”) son algunos instrumentos formalizados que contribuyen a fortalecer este conocimiento: *“La ventaja de los autodiagnósticos es*

⁶¹⁷ Ibidem. p.19-20

*que nos dicen no solamente cuáles son los problemas sino también, cuáles son las potencialidades o ventajas que existen en la comunidad.”*⁶¹⁸

Como mecanismo de identificación, el diagnóstico se plantea también como recordatorio “para cuando la comunidad ha perdido su cultura”. Si se trata de no atribuir un papel pasivo a la población de las comunidades (pues se considera que ésta ya tiene un conocimiento suficiente de su realidad como para identificar sus necesidades) entonces se establece que lo que necesitan es un instrumento que sirva de puente para expresar estas necesidades en términos de la jerga habitual en los proyectos de desarrollo. En CDRO existe cierta conciencia de que este papel (que se entiende un tanto desvinculado del paternalismo, la tutela o la externalización) le diferencia del resto de organizaciones, al no tener que incluir una etapa previa de promoción en la comunidad, precisamente porque la intención se resume en que “el trabajo de la comunidad lo realice la propia comunidad”, centrándose el objetivo fundamental en fortalecer las capacidades y recursos propios. Pero, aparte de esta elaboración de criterios de *distinción*, se considera también la existencia de otros casos (que se califican como “excepcionales”) en los que se hace necesario ejercer un cierto papel tutelar, basado en el “recuerdo” a la población local de que posee ciertos recursos y de que se hace preciso identificarlos, activarlos y potenciarlos:

*“Mientras que el resto de instituciones tienen que incluir una etapa previa de promoción, o de concientización, nosotros no hacemos eso, y en el caso de que consideramos la necesidad de hacer una etapa de concientización es en aquel caso en que la cultura ya se ha perdido de una manera digamos... ya mucho más significativa. Entonces en las comunidades en donde el planteamiento cultural es menos válido todo lo que tenemos que hacer es un recordatorio y ese recordatorio está muy presente en nuestra metodología de trabajo porque nosotros, para nuestras capacitaciones lo primero que hacemos es el análisis histórico. Contamos la historia en nuestras capacitaciones formales, o si no en el momento en que una comunidad quiere inscribirse en CDRO”*⁶¹⁹

El “olvido”, entendido en términos de “pérdida cultural”, implica, según vemos, una clasificación establecida entre planteamientos “válidos” y “no válidos”, que nos

⁶¹⁸ *Los Proyectos de Desarrollo Comunal*. Son Turnil, Agosto de 1996. p.21

⁶¹⁹ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, Diciembre 1998.

introducen de lleno en la dimensión normativa del etnodesarrollo, como ya anticipamos en el primer capítulo, y en el que el papel tutelar del especialista se torna más evidente. Un papel autoproclamado como necesario, por lo que requiere de un “recordatorio”, que se inserta en la propia metodología de trabajo, y que además no se aplica a una “etapa” de toma de conciencia, ya que ésta se encuentra presente en muchos otros momentos y circunstancias de la organización, llenando buena parte de sus discursos y prácticas. Aunque tal metodología incorpora entre sus componentes fundamentales un modelo de regulación de las relaciones entre las élites de la organización y los beneficiarios o socios, el “éxito” de una exigencia metodológica (el autodiagnóstico), que se plantea como requisito, se concreta cuando no sólo es consentido o tolerado por la comunidad, sino que realmente es una actividad que se realiza “a gusto”. Es el momento en el que se supone que el “recordatorio” surte algunos de sus efectos: potenciar las identificaciones con lo propio, llegar a “recordar” el pasado, manifestar satisfacción ante tal recuerdo y, ante todo, dejar en la comunidad el recurso-información que tanto trabajo costó extraer. El relato del contenido de los autodiagnósticos refiere a este punto:

*“Lo primero que se le pide es: ‘Bueno, vamos a hacer un croquis de la comunidad y vamos a hacer un documento en donde se explique qué quiere decir el nombre, cuando se fundó esta comunidad, de dónde viene, qué apellidos hay aquí...’, en fin... que la comunidad que está de candidata para entrar en CDRO nos narre su historia, y hemos tenido testimonios de comunidades que eso les encanta...”*⁶²⁰

Un ejemplo de aplicación de las técnicas (y sus argumentos implícitos) en los referidos autodiagnósticos lo encontramos en la comunidad de Chuanoj. En esta comprobamos, además de la existencia de las referidas técnicas (conteo de la población, representaciones de la comunidad, histórica y a través de mapas, conectadas con el lenguaje de los proyectos, pero también con sus necesidades, etc.) el hecho de que algunas de las inquietudes del planteamiento etnodesarrollista redundan en beneficio de la comunidad, como da cuenta la apropiación por parte de los beneficiarios de este tipo de técnicas, que implica también que estos diagnósticos se van actualizando con el paso del tiempo. Así, a la realización de los primeros diagnósticos en la comunidad,

⁶²⁰ Ibidem.

planteados como “requisitos” para el ingreso en CDRO y realizados en 1993 (y a los que hicimos anterior referencia en el capítulo II, cuando hablamos de la importancia de los comités comunales como germen de la organización, en este caso de los comités de agua potable)⁶²¹ le suceden otros autodiagnósticos posteriores, en este caso realizados por los Comités de Salud. La persona encargada en la comunidad de la sucursal del Banco Pop describe así el proceso:

*“El comité de salud ha venido realizando varias actividades como, por ejemplo, hace poco realizó un censo para recabar todas las enfermedades que padecen más la gente, tipos de forma de vida que tienen, y así más que todo, toda la cantidad de los habitantes que tenemos de plano. Entonces se acaba de realizar eso, un censo, un diagnóstico”*⁶²²

Destacamos la importancia de la identificación con el entorno donde surgen los problemas, como primer paso para lograr el empuje básico para un intento de resolución, por encima de las diferencias intracomunales, las cuales surgen de igual modo en las comunidades que atiende CDRO que en las de la organización sololteca. El esfuerzo reorganizativo realizado en CDRO se orienta precisamente a limar estas diferencias (algunas de ellas de bastante difícil conciliación) para la consecución de los intereses que se suponen comunes, para lo cual se emplearán una serie de argumentos que trataremos más adelante.

Finalmente, el planteamiento de CDRO con respecto a la realización de los autodiagnósticos sorprende por el tecnicismo de su propuesta y la selección de los recursos propios que plantea (en la que no se habla de habilidades sociales, de recursos grupales...), de un modo apegado al lenguaje hegemónico del desarrollo, y se resume en la siguiente cuestión, planteada desde la propia organización ¿por qué no tienen derecho los pobladores de las comunidades a usar las técnicas hegemónicas del desarrollo? Se plantea aquí un interesante dilema, ya que proporcionar estas técnicas a representantes

⁶²¹ “Entonces se empezó a... realizar varias gestiones, varios requisitos que la asociación tenía que tenerlos y que la comunidad tenía que llenarlos para poder ser asociado de CDRO. Se hicieron por ejemplo, unos censos, diagnósticos y todo eso” (Entrevista con José Miguel Hernández, Comunidad de Chuanoj. Asociación CDRO. Noviembre de 1998).

⁶²² Entrevista con José Miguel Hernández, Comunidad de Chuanoj. Asociación CDRO. Noviembre de 1998.

de la comunidad no tiene por qué suponer participar directamente en las acciones del *desarrollo hegemónico*, actuando en contra de sus propios intereses, como lo demuestra el éxito alcanzado en las comunidades en que se ha implantado este sistema.⁶²³ Por contra, puede implicar el disponer del suficiente conocimiento del lenguaje manejado en dicho modelo de desarrollo para albergar algunas posibilidades estrechamente relacionadas con el afán identificador planteado desde la organización, tales como:

a) excluir participaciones externas a la comunidad (asesores técnicos y otros mediadores) que se presentan como *indispensables* por disponer de modo exclusivo de dichas técnicas, necesarias para presentar proyectos futuros desde la propia comunidad a una amplia gama de organizaciones.

b) redefinir dicho lenguaje bajo presupuestos propios. En cierto modo, y hasta donde lo permiten los recursos y capacidades puestos en juego, así como las contradicciones y obstáculos internos y externos, implica plantear la elección sobre qué tipo de desarrollo se quiere para la comunidad y de qué forma se quiere éste redefinir (al disponer de algunas herramientas para hacerlo), aunque la orientación de las prácticas realizadas con estas técnicas dista mucho de que se elija la opción de participación.⁶²⁴

En resumidas cuentas, tal tecnificación se supedita a una estrategia etnodesarrollista centrada en la identificación étnica como motor central de las prácticas de desarrollo e implica a la vez potenciar la autovaloración de los recursos disponibles en la comunidad

⁶²³ Ciframos este éxito en el grado de participación de los beneficiarios en la definición de su desarrollo, en todas sus fases, de lo cual tenemos constancia en bastantes comunidades atendidas por CDRO. Así, en estas comunidades, un primer autodiagnóstico antecede a otros que se realizan a escala comunitaria, y que suponen nuevos análisis periódicos de la comunidad, que pretende mejorar los anteriores y dar una idea dinámica de cómo evolucionan los recursos con los que cuenta y de los problemas que afronta.

⁶²⁴ Los diagnósticos plantean una visión de la realidad de la comunidad que puede implicar reinterpretar términos y herramientas de análisis según se estime que afecten a los intereses de sus pobladores, como la existencia de la propia economía informal. Por ejemplo, en uno de los autodiagnósticos realizados por habitantes de la comunidad de Chuanoj a finales de 1998 se dice: “*La población un 85% son artesanos elaborando diversos productos con base textil, madera y barro y el 15% son comerciantes y agricultores, la cual es la forma para la obtención de recursos económicos para la subsistencia familiar; con relación a las mujeres se dedican al amarrado de jaspes, bordado industrial, crianza de aves de corral y oficios domésticos. Todo esto entra en la economía informal que no es la mejor forma para consolidar un proceso de desarrollo*”

y eliminar la presencia de técnicos-mediadores en la comunidad que no procedan de ésta (en un movimiento parecido al sistema de comisiones de COINDI), y que por tanto no se encuentren involucrados en sus problemas, siguiendo los referidos criterios de control cultural de los recursos humanos. La apropiación colectiva de los resultados de estos diagnósticos y del trabajo de estos técnicos (no orientado a “hacer carrera” de forma individual) determina en gran medida el resultado de este proceso. Este resultado sólo refleja su alcance real cuando se observan el resto de actividades que rodean y secundan a la elaboración de los autodiagnósticos, y puede adquirir varias orientaciones, no siempre armónicas. Hemos visto cómo la presencia de la *tutela organizacional* cuando los recordatorios fracasan sobrevuela todo el proceso, y ya avisa de la existencia de sistemas de transmisión de conocimientos y valores, a los que haremos referencia en el capítulo 6. Por el momento nos ocupamos de presentar las dificultades que se plantean la hora de concordar en los *diagnósticos* no ya la heterogeneidad de demandas (ya que éstas, como hemos podido comprobar están bastante resumidas en ese acuerdo tácito entre lo que se busca y lo que se espera), sino la existencia de *ritmos* de desarrollo disímiles. En este caso, y más concretamente, nos referiremos a aquellos casos en los que coexisten en la organización beneficiarios que plantean proyectos orientados a su sobrevivencia con beneficiarios que solicitan una aportación de la organización más cuantiosa, compleja o con mayores requerimientos de inyecciones financieras.

5.2.4.- “Demasiado desarrollo”, “poco desarrollo”: demandas de capacitación frente a demandas de sobrevivencia

“Excesos” de desarrollo

Cuando el diagnóstico se realiza, no ya en comunidades con las que se establecen los primeros contactos, sino dentro de lo que en CDRO se denominan “comunidades avanzadas”, una nueva fuente de problemas puede surgir por el desajuste entre lo que la

organización en ese momento puede ofrecer a los beneficiarios y lo que estos demandan de forma creciente. En esta línea, se comprueba cómo el desigual crecimiento de los consejos comunales de CDRO y la heterogénea participación de los socios de las comunidades⁶²⁵ plantea nuevos retos a la organización. El origen de esta problemática se sitúa, en buena parte, en las expectativas que se abren a éstos socios o beneficiarios por su pertenencia prolongada a la organización (algunos de ellos, más de 10 años), frustradas por aspectos como la escasa dimensión de los proyectos o la falta de respuesta a la exposición de sus necesidades. Así, en algunas comunidades, las reclamaciones realizadas a CDRO desde los *grupos de base* pueden alcanzar un tono mucho más exigente que en otras (e incluso dentro de estos grupos, entre unos y otros individuos), lo que plantea la dificultad para la organización de homogeneizar los métodos de trabajo para cada comunidad, una homogeneización que pretende no hacer más grandes las diferencias entre los grupos y/o individuos atendidos por la organización, más y menos “desarrollados”.⁶²⁶

Se observa en estos casos cómo la conflictividad se dirige hacia aspectos tan dispares como el *control interno* (es decir, ejercido por los propios beneficiarios entre sí) o el control de la propia organización, reclamando a ésta una mayor atención. Por ejemplo, a diferencia de aquellos beneficiarios que realizan sus primeros contactos con la organización y no plantean apenas exigencias, sino más bien un amoldamiento a la oferta de desarrollo planteada, acudiendo a las capacitaciones sin muchas reticencias o celebrando largas reuniones asamblearias, estos “viejos beneficiarios” pueden aludir a la necesidad de hacer “productivas” tales reuniones que tienen que realizar y hasta menos

⁶²⁵ Obviamente, entendemos ambas *desigualdades* en términos relativos, no como producto de privilegios concedidos desde la organización, ni de individualidades que destacan enriqueciéndose por encima del resto de la comunidad, sino como parte de un complejo proceso en el que los recursos se ponen en juego.

⁶²⁶ La categoría “comunidad avanzada” suele ser usada en CDRO para aquellas comunidades que llevan un largo tiempo ligadas a la organización, más o menos desde sus inicios (en torno a unos diez años), y en las que se maneja un alto número de proyectos por parte de diferentes Programas, de modo que mucho de estos se entrelazan y multiplican sus efectos. A ello se une el alto grado de consolidación de sus instancias organizativas que se manifiesta en el alto volumen de recursos que maneja (en estos casos la existencia en la comunidad de una sucursal del tipo A es suficiente indicativa). La alta participación y asistencia de sus beneficiarios se traduce también en una mayor presencia y actividad a escala de la propia organización, participando activamente en asambleas y otras reuniones de modo activo. Nos servimos en este caso del ejemplo de la comunidad de *Tenerías*, que situada a media escala dentro de estas *comunidades avanzadas*, presenta algunas de estas características, refiriéndonos más concretamente a uno de sus grupos de base, en este caso constituidos en torno al proyecto de bancos comunales del Programa de la Mujer.

“aburridas”. De esta manera, pueden conseguir que se traten asuntos considerados menos rutinarios o se acelere el tratamiento de aquellos puntos considerados carentes de importancia, como los de orden burocrático. Esto lleva no sólo a resaltar la cara “interna” del problema como los comportamientos sancionables del grupo, en términos de impuntualidad, inasistencia o pasividad que retrasan al resto de asistentes:

“La verdad es que estos problemas que se están presentando es... prácticamente problema puramente de nosotras, ocasionados por nosotras, porque ya se dijo: unas venimos tarde, otras venimos temprano... y así. Y estoy de acuerdo en que las reuniones son largas, porque no hay nada que hacer, sino que venimos una tarde, estamos esperando que vengan para recaudar todo el dinero y luego dejar firmada el acta y ya. Entonces, al menos para mí, es un tanto aburrido, porque venimos a sentarnos a hacer nada...”⁶²⁷

Pero también los requerimientos se dirigen, en su vertiente externa, a proponer nuevas exigencias a los representantes de la organización, como por ejemplo, nuevos contenidos a los capacitadores:

“En un principio se nos dijo que nos iban a dar algunas capacitaciones mientras se recaudaba el dinero, lo solicitamos, una o dos veces solicitamos la capacitación y nunca fue posible eso. ¿Por qué?. Yo no sé. Ni nos tomamos la molestia de preguntar por qué, esa es la verdad. Y no se nos dio. A esto se refieren las compañeras de que son muy largas las reuniones, hasta cierto punto sin tener ni un sólo provecho”⁶²⁸

Como anticipamos, contrasta este tipo de testimonios con aquellos recogidos en otras comunidades que empiezan su relación con la organización, denotando un cierto grado de minusvaloración de las capacidades propias, fundamentada en el hecho de reconocer la falta de capacitación como el origen básico de los problemas. En este caso, en cambio, la auto-culpabilización se dirige ahora desde los socios más activos hacia aquellos que éstos consideran más apáticos a la hora de manifestar las demandas del grupo a la organización. En este sentido el “problema”, en primera instancia, se reconoce como propio, a pesar de que existen claras evidencias de incumplimiento por

⁶²⁷ Gloria Menchú. Reunión con grupo de mujeres *La Amistad* de la comunidad de Tenerías. Asociación CDRO. Noviembre de 1998. Tanto estas como las siguientes son alocuciones públicas de las diferentes participantes en esta reunión (así como de algún miembro de la Junta Directiva de la comunidad), ante el resto de las socias en ese momento presentes.

parte de CDRO, y del esfuerzo de las componentes del grupo para dejar patente el error de la organización: *“Ni nos tomamos la molestia de preguntar por qué...”*.

Esta mirada orientada de modo sobredimensionado hacia los problemas, constricciones o fisuras internas tiene más sentido cuando refiere a lo tocante a la disciplina del propio grupo o sobre otros aspectos internos, como las discusiones reiteradas sobre aspectos irrelevantes, o la referida impuntualidad o inasistencia. Pero en cualquier caso, el hecho de que se entremezclen claras demandas como la referente a una respuesta rápida y concreta por parte de la organización⁶²⁹ da una mayor efectividad a la autoculpabilidad planteada, y refuerza la idea de que los problemas de inasistencia, apatía y desgana son potenciados por la falta de iniciativa de la organización:

*“A veces nos extendemos tanto en un problemita que no tiene ni pies ni cabeza... entonces por mí nos ubicamos a lo que es o lo dejamos de una vez... que vengamos a dejar sólo el dinero y nos retiremos, y que se haga una reunión para los posibles problemas que haya. Porque a veces no hay ningún punto que tratar entonces... yo digo: ‘vengo a perder tiempo’. Es cierto, es una vez al mes, pero es algo, tres horas ya son algo para mí, porque el problema es puramente de nosotras, que no somos nada educadas de nuestro tiempo, de nuestro horario, en nuestra forma de trabajar. Eso es todo”*⁶³⁰

Reconociéndose los errores, culpas y carencias internas en cierta manera se cierra el camino para que sea la organización la que pueda atribuir a estas fallas internas los problemas de desatención que son de su incumbencia. El grupo es el que da este paso primero y se abona la potestad de autoorganización de sus problemas, sin tutelajes ni

⁶²⁸ Ibidem.

⁶²⁹ Como vimos en el caso del grupo de mujeres *La Amistad*, simplemente la falta de una actividad paralela a la simple gestión burocrática del grupo hace sentir aún más punzante la pérdida de tiempo en estas reuniones a mujeres con la carga laboral ya bastante sobrecargada por sus cargas domésticas y familiares. No es casual que esta sobrecarga, añadida a la autopercepción de ésta, haga plantear las demandas a la organización en un tono un tanto más exigente por grupos como éste, integrados por mujeres, que en otros integrados por sus compañeros varones del consejo comunal, que se integran en grupos de artesanos, agricultores, etc. Precisamente este carácter de “demanda” de las formulaciones de las socias ya denota una menor participación que los socios varones en las instancias de poder y representación a escala de organización, ya que la existencia de este tipo de participaciones del lado masculino se concreta, como hemos tenido constancia, en “propuestas”, “comunicaciones” o “notas de información” a la organización, más o menos atendidas, en lugar de “demandas”, “exigencias” o “requerimientos”.

⁶³⁰ Ibidem. 1998

imposiciones. En resumen: paradójicamente, mostrando sus debilidades se hace más fuerte ante la organización que lo desatiende.

En este sentido, la presentación de una imagen de autocontrol del orden interno dentro del grupo, lo más lejana posible de la pasividad y orientada a solucionar las diferencias internas, no se hace en el vacío, sino que se dirige a una llamada de atención sobre lo innecesario de la burocratización, y sobre la necesidad de que la organización siga ofreciendo proyectos. En estos términos, el incumplimiento al que se alude no sólo es el de las socias, sino el de la propia organización y de su promesa de “desarrollo continuado”. Bajo los parámetros que llevan a una organización como CDRO a actuar, estas beneficiarias se encuentran muy cercanas del límite superior de lo que es la *norma* de actuación organizacional en esos momentos (no escrita, ni prefijada), por lo que se ven afectadas por ello.

Podemos señalar algunos indicios que, en primera instancia, dan idea de haber alcanzado este “techo del desarrollo” dentro de una organización como CDRO, y que se manifiestan con mayor claridad en estas “comunidades avanzadas”. El grado de dinamismo de los grupos organizados en las comunidades (uno de los objetivos de estas organizaciones de desarrollo) se expresa a través de aspectos como: la cantidad y el nivel de las demandas que éstos plantean⁶³¹ (en este caso, obtener *sólo* un crédito y algunas capacitaciones ocasionales puede ser visto como estar “*sin tener ni un sólo provecho*”) o el control que manifiestan respecto a las reglas de funcionamiento interno, no siempre acordes con las planteadas desde la organización (“*por mí nos ubicamos a lo que es o lo dejamos de una vez*”), aspectos en los cuales interviene el tiempo que los grupos llevan funcionando, en términos de experiencia adquirida, su grado conocimiento de las necesidades y potencialidades propias y el afinamiento en la

⁶³¹ Podría establecerse un límite cuantitativo a este respecto. Así, por ejemplo, en esta misma reunión se planteó a la representante de CDRO que el montante de los créditos fuera superior al recibido, algo insospechado en los inicios de una relación entre los beneficiarios y la organización.

representación y expresión de estas necesidades ante la organización, aprovechando, por ejemplo, la llegada del “visitante” para expresarlas.⁶³²

Por otra parte, no podemos reducir las recomposiciones internas del propio grupo a meras configuraciones estratégicas orientadas a conseguir recursos y atención por parte de la organización. La cercanía con el límite superior no se produce sin recomposiciones y acomodamientos internos que implican una participación diferenciada de distintos subgrupos dentro del grupo principal. De este modo, otros problemas que se plantean en estos casos (de los que nos interesan especialmente aquellos que afectan a la organización en su conjunto) surgen precisamente de su propia heterogeneidad. Podemos resumir estos modos de participación en tres tipos de beneficiarios que se corresponden con tendencias generales dentro de estas “comunidades avanzadas”:

a) Beneficiarios que orientan sus demandas a fines exclusivamente individuales, de modo que sus demandas no se dirigen a solicitar una mayor atención de la organización en beneficio de su grupo o comunidad (como las referidas capacitaciones grupales) aunque sí se suman a aquellas demandas que refieren al ámbito exclusivo de porcentajes y cuantía de proyectos. Sus esfuerzos se orientan a cumplir los trámites burocráticos del proyecto y marcharse cuanto antes, por lo que suelen ver las reuniones grupales como un obstáculo:

“Fijese, yo también avalo lo que la compañera dice, ¿verdad? de que, por ejemplo, yo trabajo en... coser ropa, y a veces póngale al venir dos o tres horas aquí, una deja de ganar algunos centavos ¿verdad? Tal vez en mi caso y en el de algunas otras que también trabajan en sus casas, dejan de ganar esos centavos... o en el caso de mi cuñada, ella también.

⁶³² En esto participan, además de los aspectos referidos, las características que se dan cita en el entorno donde se ubica el grupo (concretadas en unas mayores posibilidades de acceso a los recursos), que contribuyen a conferirle a este un carácter *atípico*. Para el caso que estamos analizando, esta *atipicidad* (tanto del grupo de mujeres referido como de las demandas planteadas) se fundamenta en unas especiales características: origen urbano (del centro de Totonicapán), un nivel inhabitual de formación reglada (casi todas las presentes tenían estudios básicos), cierta actividad productiva extradoméstica, realizada con independencia del marido, habitualmente comercial o artesanal y para la cual se recibe financiación de CDRO desde hace más de tres años, y el hecho de que algunas de ellas se encuentren ya incorporadas como *líderes comunales* dentro del Programa de la Mujer.

Entonces tal vez si se pudiera... tal vez a veces tener reuniones más cortas, que sólo se pudiera de dar el interés y el ahorro” ⁶³³

b) La postura individualista encuentra su correspondencia antagónica con otro tipo de posiciones en las que se resaltan los valores y potencialidades de la grupalidad. En este caso se trata de beneficiarios que llevan algún tiempo en la organización y que participan en algunos de sus procesos de capacitación a líderes comunales, o en órganos de representación a escala supracomunal. Suelen estar altamente identificados con los móviles planteados por la organización, reproduciendo a menudo el discurso del *desarrollo de las comunidades* dominante entre los técnicos de ésta. Estos beneficiarios suelen destacar como beneficios de la gestión grupal (en términos de *organización comunitaria*) la posibilidad de exposición e intercambio de ideas y problemas comunes, y no sólo el control de los propios créditos, para lo que hace falta dedicación y esfuerzo (“dar el tiempo”). Sus requerimientos van dirigidos a conseguir un mayor apoyo de la organización en cuanto a capacitaciones, proyectos, actividades, y, por supuesto, también a lograr una mejora de las condiciones crediticias. Sus discursos pueden orientarse hacia la disciplina interna del propio grupo: en términos de puntualidad, por ejemplo, lo que no se plantea fácilmente en un entorno en el que además las mujeres ven comprometida su participación en estos grupos por sus cargas domésticas, familiares y profesionales:

“Pues póngale digamos... el provecho... no vamos a recibir sin perder un rato de tiempo. Tenemos que dar un poco de nuestro tiempo. Pues porque... póngale, como decían las otras... es una vez al mes pues... si queremos algo, digamos un poquito, tenemos que ser conscientes de dar un poco de tiempo. Aunque sí nos cuesta, pero... de mi parte tendría que ser así. Sólo decirles a las compañeras que seamos las puntuales porque... es lo único que nos queda, fíjese. Y no menciono mal a las compañeras, pues se acaban de presentar...”

Pero igualmente pueden hacer llamadas de atención sobre los problemas de funcionamiento de la estructura organizativa comunal, que reconoce y pretende mejorar, resaltando los incumplimientos de las otras instancias comprometidas a

⁶³³ María Mesa. Reunión con grupo de mujeres *La Amistad* de la comunidad de Tenerías.

esta escala, como los representantes de la sucursal de la comunidad o el propio consejo comunal:

*“A veces los señores del consejo, hay cositas importantes que nos pueden informar y a veces al mes, ni están, a veces con notas... que vienen a dejar un día antes, ‘no que yo me fui en la mañana...’ Cuando es la directiva la que tiene que estar... Ni porque una llega en sus casas (las de los miembros del consejo comunal), a veces uno dice: ‘miren compañeros, necesitamos... o tenemos algo que arreglar?’ o en fin... pero a veces ni caso hacen a una...”*⁶³⁴

c) Finalmente, un tercer grupo, que es mucho más frecuente (en ambas organizaciones), se ubica en una posición muy cercana a la posición de partida de la que suelen surgir todos los grupos de base. Se trata de beneficiarios que manifiestan un alto aprovechamiento de su participación en la organización, y que se ubican dentro del “nivel de desarrollo” considerado óptimo por ésta. Para éstos, las actividades y proyectos en los que se han involucrado les han significado, en muchos casos, un giro en su experiencia vital que consideran de buen grado. Sus demandas, por tanto, son mínimas, tanto las dirigidas hacia la propia organización, que considera holgadamente suficientes salvo ligeros matices, como hacia la propia dinámica de su grupo de base u otra instancia organizativa en su comunidad, en las que no participa muy activamente. Por ejemplo, una beneficiaria que vive en una zona un tanto alejada del centro urbano donde se ubica esta comunidad, muestra la importancia de la transmisión de conocimientos vía oral (a través del propio contacto con el grupo, sin que tengan que asistir capacitadores o especialistas), así como la asistencia a estas las reuniones o capacitaciones como única salida del entorno doméstico y familiar como universo cerrado, y los consiguientes primeros descubrimientos “como mujer” tras tales salidas:

“Las reuniones también son muy importantes porque para mí pues... yo, como no sé leer, ¿verdad? no puedo yo mucho decir cosas. Entonces yo, a través de las compañeras, yo aprendo algo también ... porque yo en mi caso, yo soy muy encerrado (sic), yo... no muy salgo y cuando yo empecé

⁶³⁴ Doña Juana. Reunión con grupo de mujeres *La Amistad*.

*a participar en este grupo pues... pues yo desperté un poco, cómo estaba el derecho de la mujer y todo, creo que antes no sé yo nada...”*⁶³⁵

Es de resaltar el conflicto generado por los dos primeros grupos por el hecho de ir claramente “por delante” del camino trazado por la organización ya que, evidentemente, su grado de actividad está muy por encima de la media de lo habitualmente existente en la organización.⁶³⁶ El primero de los grupos plantea el problema de la falta de participación en los esfuerzos reorganizadores impulsados en este caso desde CDRO (y su peligroso acercamiento a ser meros clientes de la organización), por lo que su existencia se hace más preocupante que la del segundo, a pesar de que expresa un mayor porcentaje de demandas. De este modo, el menor grado de conflicto entre beneficiario-organización se plantea con el tercer grupo, situado en el sector óptimo, y cuya participación en los proyectos les reporta altos beneficios, pero manifestando como contrapartida una vinculación un tanto pasiva y restringida.

Por último, hemos estado hablando de los problemas que afectan a la organización y a sus grupos en cuanto a las demandas de sus necesidades por la existencia de una cercanía con el *límite superior* del desarrollo. Pero no podemos perder de vista que se trata de un límite aproximativo, dinámico, establecido en cuanto se cumplen algunos de los objetivos de la organización. Dentro de ésta coexisten otros intereses y lógicas que no se apegan a estos objetivos, de modo que la conflictividad puede llegar porque la *comunidad avanzada* entre en contradicción con estos otros objetivos. Esto se produce, por ejemplo, si por un lado se exige a los beneficiarios una participación creciente, pero por otro lado se produce un reforzamiento de la posición mediadora de los técnicos de la organización (por cierto, no realizada fuera de contexto)⁶³⁷, anulando las posibilidades

⁶³⁵ Casilda Micaela Caxac. Reunión con grupo de mujeres *La Amistad*.

⁶³⁶ Este tipo de circunstancias se reproduce, según veremos, en muchos otros ámbitos de la organización, y plantea no pocos problemas de adecuación en cuanto a la resolución de conflictos internos, de los que la descentralización se propone como una posible solución parcial.

⁶³⁷ No hay que olvidar que este reforzamiento de la posición de los mediadores se explica dentro del contexto del Programa de la Mujer, donde los movimientos fluctuacionistas de éste les reporta a los técnicos una sensación de inestabilidad permanente con respecto a su permanencia en la organización, y en términos de *puesta en cuestión* de su labor. Esta vivencia es respondida con un reforzamiento de los lazos establecidos con su puesto de trabajo, concretado en un activismo desenfrenado (realizando encuestas de proporciones casi inabarcables, según vimos) o ampliando las tareas dentro de estos puestos de trabajo, haciéndose dichos técnicos “imprescindibles” aún en detrimento de la *participación comunal*.

de crecimiento de aquella *participación comunitaria*. Al no ceder a los beneficiarios las parcelas de poder y representación que en principio están pactadas para cuando estos alcanzan un nivel de desarrollo, la explicación de los propios técnicos de la organización puede, como mucho hacer referencia a “la falta de rendimiento de las capacitaciones”, centrándose en la dinámica interna del propio grupo, sin participación ni responsabilización alguna por parte de dichos técnicos:

*“Se supone que la metodología de bancos como última instancia es para que las mujeres solas manejen sus créditos. Eso no ocurre en todos los casos, ni siquiera en la mayoría de los casos. Sino que la agente de crédito es la que llena las papeletas, recoge, hace los cálculos de los intereses, de los préstamos internos que se hacen, del manejo del dinero, recibe, los lleva a CDRO... y las mujeres son muy dependiente todavía de las agentes de crédito, que debieran estar realmente abriendo nuevos bancos, y los grupos funcionando solos. Pero la capacitación no ha rendido al punto que se logre eso. Analfabetismo, hermetismo de las mujeres, dificultad con el marido, sobrecarga de trabajo, miles de razones, verdad?”*⁶³⁸

⁶³⁸ Entrevista con Luz Marina Delgado. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

“Carencias” de desarrollo

Aquellos perfiles de beneficiarios que, de diferentes maneras, causan conflicto a la organización a través de la expresión de sus demandas contrastan de modo evidente con otros casos que, como venimos anunciando, son bastante más habituales en la actuación de ambas organizaciones, estrechamente vinculados a la demanda de necesidades básicas o de sobrevivencia, de modo que si los primeros alertan por su grado de exigencia y conflictualidad, los segundos desesperan por su alta proliferación, que da una idea de la depauperación existente en las zonas en las que operan ambas organizaciones y del largo camino que queda por recorrer.

En estos otros casos, la actividad asistencial de CDRO sigue siendo, con todo, bastante demandada. Sobre todo en comunidades apartadas (y alejadas también de la efervescencia de las *comunidades avanzadas*), en donde la organización ubica sus extensiones asistenciales -como sus *puestos de salud*- y potencia los comités creados al efecto dentro de la comunidad, y los especialistas locales con la existencia de *vigilantes de salud*, especie de “enfermeros” de las comunidades, que a menudo combinan sus anteriores saberes de medicina natural con los nuevos medios y conocimientos que obtiene de la organización. Así, por ejemplo, testimonios como el que sigue, recogido en la comunidad de *Casablanca* ilustra la escala a la que se establece la detección de las necesidades en este segundo grupo, orientadas hacia la demanda de servicios sanitarios. Uno de nuestros informantes en esta comunidad tiene 40 años -aunque aparenta más de 60- y es viudo, ya que su mujer murió de tuberculosis hace pocos años, con la que tuvo 8 hijos, de los cuales dos fallecieron a causa de sarampión. Es agricultor, cultivando una pequeña *milpa* de la que obtiene los alimentos básicos y ejerce actualmente las funciones de *tesorero* del Consejo Comunal y *presidente* del Comité de Salud. Además, dos de sus hijos trabajan como “vigilantes de salud” en el Programa de Salud de CDRO. Para don Miguel, las necesidades relacionadas con la salud ocupan un lugar central, debido a su cargo de presidente del Comité de Salud y a su historia de calamidades cercanas:

*“Son muchas las necesidades que tenemos aquí en la comunidad, no tenemos puesto de salud... cuando hay vacunas ahí en la escuelita se hacen. Sólo en Toto hay puesto de salud, pero hay como cinco leguas, las sesenta vueltas le dicen... y es mal camino, y (de) qué forma puede irse uno...”*⁶³⁹

Al relato de las deficiencias de la comunidad contrasta con el afinado recuerdo de las aportaciones realizadas por las instituciones que “visitan” la comunidad (y en consecuencia, el reconocimiento o halago del representante, que ronda por allí cerca). Como decimos, en esta comunidad existe desde hace un año una *clínica de salud* de CDRO que presta atención en asuntos sanitarios menos graves, así como una serie de proyectos, como los llevados a cabo dentro del Programa de la Mujer, que permiten la compra de insumos básicos para la agricultura o ganadería de subsistencia:

*“Pero ahora ya se está mejorando ya por medio de CDRO, (...) entonces ellos están trabajando ahí, ya un año llevan... ya este año ya estamos mejorando una poquita cosa, mejorando la comunidad, ya estamos luchando con CDRO. Nos está ayudando con lo económico, en lo económico antes no hay nada. Ahorita tenemos un capital pues para comprar, vender, sembrar milpa o criar unos cochitos o... así”*⁶⁴⁰

Pero el carácter complementario de estos proyectos de desarrollo, y la escalada en la aplicación de éstos, desarrollados a una escala de subsistencia, no niega el hecho de que desde la propia organización se generen en la comunidad nuevas necesidades, entre las cuales se encuentra, como vimos, la propia capacitación. No sólo a consecuencia de esta complementariedad (un proyecto de salud puede requerir la existencia de vigilantes de salud que “deben” ser capacitados, un proyecto de ganadería “exigirá” capacitaciones sobre enfermedades del ganado...), sino también, como vimos, porque el diagnóstico resulte un tanto “orientado” por el capacitador, existiendo otras tantas “orientaciones” referentes, por ejemplo, a aspectos ambientales o de género. Hemos detectado este tipo

⁶³⁹ Miguel Cac Osorio, comunidad de Casablanca. Asociación CDRO. Noviembre de 1998. El camino de tierra (o *terracería*) que va hasta ‘Toto’ (voz coloquial, apócope de *Totonicapán*) se conoce por el nombre de *las sesenta vueltas*, dado el número de curvas que presenta hasta llegar a la ciudad, a una distancia de ésta que se recorre en dos horas de *camioneta*, o en un día de camino a pie. Algo más lejana e inaccesible a la comunidad se encuentra la localidad de Chiquimula, en dirección norte por la misma carretera. El transporte de los heridos graves sólo es posible cada 24 horas, ya que dicho vehículo de pasajeros (la camioneta, no pensada precisamente para transportes de urgencia ni mucho menos para llevar a una persona enferma) sólo pasa cerca de la comunidad una vez al día.

⁶⁴⁰ *Ibidem*. A las crías de cerdo se les llama habitualmente ‘cochitos’.

de incentivos sobre todo en comunidades cuyos requerimientos “asistenciales” y parte de los “productivos” (una vez más, la complementariedad entre estos obliga al entrecomillado: no existe tal diferencia más que a la hora de aplicar las actividades de la organización) se encuentran un tanto satisfechos, por lo que existe una mayor apertura a admitir “propuestas” de este calibre, y más aún cuando éstas se encuentran estrechamente ligadas a los proyectos que ya están en funcionamiento. El relato de uno de los beneficiarios da cuenta de la aparición de una “nueva necesidad” sobrevenida:

*“Aquí estamos haciendo un vivero forestal, para sembrar arbolitos en parte del monte. CDRO nos dio capacitación y entonces miramos que esta es una necesidad también”*⁶⁴¹

El necesario carácter progresivo y coordinado de estas acciones en la comunidad queda patente en estos hechos, que reflejan una participación activa y creciente por parte de los beneficiarios. El testimonio anterior corresponde a uno de los beneficiarios de la comunidad de *Chuisuc*, donde se cuenta con agua potable desde que un grupo se organizó y consiguió apoyo de FONAPAZ (apoyo parcial, cubriendo sólo el coste de las tuberías, ya que la mano de obra se la reparten en la comunidad por turnos rotativos y continuos, que incluyen sábados y domingos), existiendo además 8 grupos de base organizados por CDRO (de ganadería, agricultura y artesanías) y una *sucursal* del Banco Pop (del Grupo A) que ofrece créditos a más de 60 socios.⁶⁴² En 1998, a propuesta del Programa Agrícola de CDRO, se empezó a construir un vivero forestal que evitase la deforestación que se producía en la zona por el consumo de leña, preocupación que se incentivó con la idea de que tal deforestación podía hacer desaparecer el agua potable que tanto trabajo costó traer a la comunidad.

En resumen, la carga conflictual en este otro *nivel de desarrollo* se reserva en gran parte al incumplimiento de los límites mínimos, bastante preocupantes, pues evidencian una posición bastante frágil y cercana al nivel de subsistencia de los beneficiarios. Las estructuras organizativas creadas a escala de comunidad centran sus esfuerzos en

⁶⁴¹ Entrevista con Antonio Felipe Cua, comunidad de Chuisuc. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

conseguir hacer llegar los ansiados recursos, por lo que tanto la demanda como las implicaciones de asistencia y participación que conllevan se acometen por los beneficiarios sin demasiadas reticencias, siempre y cuando exista una respuesta a sus demandas. Parece que es en el marco de estos proyectos de subsistencia donde la organización se desenvuelve más fácilmente, como producto de su mayor experiencia, aplicando los mecanismos de progresividad y complementariedad acordadas con los representantes de las comunidades, que deben respetarse al máximo dada la fragilidad de las estructuras socioproductivas, por lo que otra parte de esta carga conflictual se ubica en el hecho de generar nuevas necesidades en un escenario de precariedad). Todo ello refleja un marco de acción en el que los esfuerzos de los beneficiarios quedan lejos de contribuir a beneficios a escala supracomunal, ni se concentran en problemas de identificación como grupo étnico que no vengan por la vía lenta o por otros orígenes indirectos.

Esbozada en los contenidos de los diagnósticos hasta el momento expresados, la existencia del diagnóstico, como parte de los *requisitos* a cumplir por los beneficiarios para su entrada en la organización, adopta su papel más alarmante cuando el utilitarismo de la relación se ve exacerbado por la conjunción de una serie de causas, de modo que pasan de ser *un requisito más* (dentro de una relación en la que existen otras contraprestaciones) a ser el *precio a pagar* por los beneficiarios. El diagnóstico se reduce así a una reunión informativa, caracterizada por la premura y la rápida exposición de las posiciones, que subrayaban la distancia beneficiario-organización, como veremos a continuación.

5.2.5.- El diagnóstico como *primer paso* de los requisitos burocráticos y como fuente de contradicción entre discursos y prácticas de desarrollo en COINDI

⁶⁴² Además, la comunidad, que tiene una población de 4.600 habitantes, carece de Centro de Salud, por lo que recibe cierto apoyo del Programa de Salud de CDRO, estando todavía extendida la siembra de plantas medicinales.

Aunque se tiende a lograr una participación significativa de los *beneficiarios* de las comunidades en diagnósticos y autodiagnósticos, en algunos casos esta participación se encuentra aún lejos de poder lograrse. En ello intervienen una serie de hechos y circunstancias (entre ellos, la propia capacidad de la organización para hacer frente a su promesa de desarrollo continuado) que denotan un tono general de la relación entre la organización y los pobladores de las comunidades caracterizado por la urgencia y los rápidos intercambios. Por ejemplo, hemos asistido a reuniones de promoción de COINDI en las que la preocupación de los capacitadores por realizar su trabajo en el menor tiempo posible (en tiempos de crisis para la organización, en la que el personal fue una de las primeras partidas menguadas), unida a la urgencia de las demandas planteadas mostraban una imagen bastante asistencialista y externalizadora. De este modo, la acción urgente, que se convierte en convenida (todos quieren que todo se solucione cuanto antes), supone apresurar el paso y cerrar el trato cuanto antes, configurando una relación de papeles muy marcados. En este momento, acciones como la capacitación o el autodiagnóstico ya no son parte del proceso por el cual los beneficiarios de la comunidad accedan a un proceso de participación organizativa, sino que se convierte en el precio, en la *moneda a pagar* por lo que realmente importa: la rápida recepción del crédito del lado de los beneficiarios y el no menos rápido cumplimiento de la actividad por parte de los representantes de la organización.⁶⁴³ De esta manera, el diagnóstico sirve para hacer de las necesidades evidencia, lo cual no puede resultar más paradójico, cuando estas saltan a la vista de un modo palpable.

En marzo de 1998 visitamos con los capacitadores de COINDI algunas comunidades del departamento de Sololá. En algunas de ellas era la primera vez que la organización se daba a conocer, por lo que para nosotros se convertía en un buen momento para presenciar estos primeros encuentros en los que el conocimiento se hace mutuo: de la organización a los beneficiarios y viceversa.⁶⁴⁴ Así, en Santa Catarina Ixtahuacán, en

⁶⁴³ Entre estas obligaciones urgentes, se encuentra la necesaria asistencia de un *número* de beneficiarios (como expresión del “éxito” de la actividad para algunos capacitadores), complementada después por el cumplimiento de las obligaciones de los créditos en términos de ausencia de morosidad.

⁶⁴⁴ Por supuesto, nosotros también participábamos de esa *diagnosis múltiple*, pero en este caso no nos referimos a los efectos de nuestra presencia, aparte de que estamos en condiciones de afirmar que ésta no afectaba significativamente la relación que se establecía entre la organización y sus beneficiarios.

una *reunión informativa* con un grupo de mujeres⁶⁴⁵, y tras los primeros intercambios de cortesía, todos parecían de acuerdo en que los términos de la negociación tenían que ponerse sobre la mesa, lo cual no debía hacerse con mucha demora, pues para los capacitadores no era la única comunidad a visitar ese día, y las obligaciones de la casa y la familia apremiaban a las mujeres de la comunidad que habían asistido. No obstante, no parecía existir en el ambiente mucha tensión por llegar al acuerdo cuanto antes, ya que los ritmos ceremoniales seguidos en la reunión se cumplían como en muchas otras reuniones.⁶⁴⁶

Habitualmente, buena parte de los esfuerzos de los capacitadores se orienta a transmitir una serie de conceptos, valores y requisitos a los beneficiarios planteados por su participación en la organización, para lo cual se entra en un largo proceso de negociación y de contactos, pero en este caso tal transmisión apenas había empezado y ya adoptaba la forma de una rápida negociación. Por ello, las “necesidades” de las mujeres se hacían bastante evidentes desde el principio: su requerimiento fundamental consistía en disponer de una pequeña “ayuda” a la economía familiar (que ellas expresaban como “*ayuda para nuestros maridos*”), destinada a comprar aquellos alimentos que complementan la dieta básica (compuesta como sabemos de maíz y frijol fundamentalmente), tales como la sal, o el azúcar, de alto coste para los escasos ingresos de la zona pero sin llegar a convertirse en auténticos *lujos*, como podían ser la carne o, mucho más aún, el pescado. Tal y como hemos apreciado en otras ocasiones, queda

⁶⁴⁵ Nos referimos a una visita realizada por representantes de la organización en marzo de 1998 a un grupo de mujeres de varias comunidades de la zona. A la reunión convocada por COINDI asistieron un total de 23 mujeres, la mayoría de ellas sin interrumpir sus labores de crianza, ya que acudieron con uno o más hijos de corta edad, hasta tal punto que el número de mujeres asistentes igualaba al de niños. La reunión fue comandada por dos capacitadores de la asociación COINDI y se realizó en un pequeño y modesto salón comunal con el piso de tierra y algunos tablones que ejercían de improvisados asientos. El idioma hablado en la reunión era indistintamente el castellano y el k'iche', siendo traducidos los testimonios recogidos en este último idioma por Miguel Tzunún Pretzantín.

⁶⁴⁶ El orden, seguido rigurosamente, pasa por las siguientes fases: recibimientos, palabras de bienvenida, intervención de las personas más habilitadas para poder hablar, algún intercambio de bromas y, tras un pequeño descanso para la *refacción*, el tratamiento de los últimos aspectos, que incluye el *cierre* o acuerdo final y las palabras de agradecimiento y despedida. Habitualmente, los aspectos más complicados o difíciles se ubican en la *agenda* poco antes de dicho descanso, de modo que éste sirva tanto para relajar las posibles tensiones creadas en la negociación como para sellar el acuerdo con una comida, en este caso una pequeña *refacción* compuesta de bollos (versión *lujosa* de la tortilla de maíz) y algún refresco o *atol*. En este caso, esos aspectos referían al intercambio de lo que las mujeres de este grupo podían ofrecer a cambio de lo que COINDI podía dar.

fuera de la negociación aquello que se considera el *núcleo duro* de la subsistencia alimenticia, centrado en el cultivo de la *milpa*. Recordemos que el uso de los imprevistos o circunstancias extraordinarios se aplicaba a necesidades a negociar con la organización, y este caso no es una excepción: la sal y la azúcar tienen este carácter extraordinario.

Prueba de que ya se conocen sobradamente los términos de la negociación con organizaciones que, como CDRO o COINDI, ofrecen proyectos considerados “productivos” y no “asistenciales” (o donaciones), es que la ayuda solicitada no se dirige a la compra de los mencionados productos, sino que se centra en la petición de participación en proyectos que generen ingresos para hacer frente a aquellos gastos complementarios, como es el caso de actividades conocidas como la crianza de ganado bovino (cuyo beneficio es la ganancia de su venta y no la carne o la leche): “*nosotras quisiéramos trabajar con proyectos de ganadería, y así pues ganamos unos quetzalitos*”. El precio a pagar a cambio no es otro que el de recibir la capacitación, el de cumplir las reuniones de “autoorganización” del grupo. Las condiciones de devolución del crédito correspondiente se dejan para un momento posterior, ya que en estas primeras reuniones no se habla de intereses, plazos o montantes, siendo las expresiones más abundantes “recibir capacitación”, “organizar el grupo” y “dar el tiempo”.

Cuando todavía no han llegado los créditos a la comunidad, y por tanto, el consiguiente establecimiento de las condiciones de control crediticio, el capacitador se ve obligado a acercarse al futuro beneficiario haciendo dos cosas a la vez: calibrando el alcance de su necesidad (juzgando la verosimilitud de ésta) y haciéndole partícipe de que existe cierta *ayuda*, pero que ésta exige esfuerzo y tiempo por parte del beneficiario. El primer aspecto refiere al papel tutelar del capacitador, instaurado como mediador entre el beneficiario y la organización, calibrando el nivel mínimo de necesidad para poder acceder a la ayuda. Este papel es percibido rápidamente por los beneficiarios, de modo que la “necesidad” debe hacerse objetiva, palpable y justificable, algo que se nos antoja inconcebible en un entorno en el que las precariedades materiales son tan altas que

cualquier lujo evidente a la mirada más superficial (un *wipil* más nuevo, una persona mejor alimentada...) salta rápidamente a la vista. Ante este requerimiento del capacitador (que se ve obligado a optimizar en estos momentos los escasos recursos de la organización, asegurándose de que llegan sólo donde se necesita) es donde guardan más sentido los discursos relativos a la necesidad, que hablan de la exigencia de explicarla en términos irrefutables para hacerla evidente: en atención a lo imprevisto, lo catastrófico o lo inhabitual. El discurso de los capacitadores en la reunión ilustra estos hechos:

*“Las personas tienen que participar en cinco capacitaciones para poder recibir el crédito. Más tarde les daremos una solicitud de solvencia económica de las personas... El monto del crédito se da según las necesidades de las personas. La persona debe formar su propio capital con cada proyecto en el que participa, y ese capital sólo puede servir para el proyecto. Este capital sirve para ayudar a otros grupos que también tienen necesidades. Por eso les decimos las condiciones, lo que no queremos es que después, al convocarlos digan ‘ah...no tengo tiempo y no voy’. También tienen que pagar una inscripción, y enviar su solicitud de ingreso”*⁶⁴⁷

En cuanto a las exigencias de tiempo y esfuerzo, éstas se tendrán que materializar, como veremos más adelante, en unos ingresos periódicos para cubrir las exigencias del crédito, así como en presiones por los impagos o demoras entre organización y grupos comunales, o dentro de éstos últimos. En este momento destacamos el temor del capacitador a que el beneficiario entienda que está tratando con una institución *donante*, lo que unido a la presión financiera que agobia a la organización, así como al control burocrático (que se intensifica por estas fechas como mecanismo para controlar esa presión) son factores que le inducirán a enfatizar el cumplimiento de las obligaciones

⁶⁴⁷ Existen otros testimonios parecidos a éste en otros casos, como en el de la comunidad de Paquisic, recogido del Libro de Actas de la asociación comunal. Se trata de la declaración del capacitador, traducida del k'iche' por el secretario del consejo de la asociación comunal, que es el encargado de escribir el acta (esto no siempre se hace así, ya que en otras ocasiones es un capacitador de COINDI quien la escribe) en la que se hace referencia tanto a la necesidad de una participación activa del grupo como del control de COINDI sobre el destino del crédito, concretada en este caso en la compra de un molino de nixtamal: *“Para obtener cualquier proyecto del grupo interesado es obliga (sic) participar activamente en capacitaciones y en reuniones antes (de) tener a la mano lo deseado (...) para invertir el fondo en el proyecto deseado, la Asociación mandará un personal de ella para que acompañe el grupo para hacer las compras para prevenir desprecio del crédito...”* (Libro de actas de la asociación comunal de Santa Catarina Ixtahuacán. Acta n°.10-96, fechada el miércoles, 30 de Octubre de 1996).

del beneficiario por encima de los flexibles niveles que en principio, se le asignarían a esta relación según sus *principios fundacionales*.

Dentro del marco elegido (en el que las actuaciones de la organización se ven bastante constreñidas para la entrada como beneficiario en dicha organización), muchos de los pasos a seguir significan la participación en un entramado de obligaciones burocráticas: “*enviar una solicitud de ingreso*”, “*pagar una inscripción*” (de coste simbólico: cinco quetzales), atender una “*solicitud de solvencia económica*” (no demasiado exigente, con fines más bien intimidadores). Lo resaltante es que todos estos requisitos quedan colocados *a la par* de otras obligaciones: aquellas que consisten en “dar el tiempo” que se anticipan desde un primer momento, de tal modo que la “participación” de los beneficiarios en las capacitaciones queda instaurada como *moneda a pagar* o requisito a cumplir para la llegada de la ansiada ayuda, quedando así un tanto *burocratizada*.

Como si de rellenar un formulario se tratara, las capacitaciones (que como tal cuota a pagar son cuantificadas)⁶⁴⁸ se ubican dentro de los trámites necesarios para llegar a lo único que parece interesar: conseguir el *montante* del crédito. De esta forma, se refuerza desde la organización la misma actitud asistencialista contra la que pretende luchar. Una vez que éste *montante* ha sido obtenido y aplicado a su finalidad (para lo que también hay normas, ya que esta aplicación debe circunscribirse a la actividad especificada en el proyecto) es cuando comienza a hablarse de que el interés personal alcanzado también es un interés colectivo, ya que el capital “*sirve para ayudar a otros grupos que también tiene necesidades*”.

Burocratizaciones y normativización pretenden dar consistencia organizativa en un momento de *descontrol* de los recursos, y a la vez hacerse compatibles con participación, reorganización comunitaria, gestión colectiva de los recursos de la comunidad, es decir, conectarse con dinámicas de empoderamiento de las comunidades en las cuales estas sean, a la vez, objetos y sujetos de su propio desarrollo. En este

⁶⁴⁸ En este caso eran cinco las capacitaciones a las que el beneficiario se veía obligado a asistir para poder obtener el crédito.

sentido, las debilidades de financiación se manifiestan precisamente cuando la organización tiene que presentarse en la comunidad para tomar en ella sus primeros impulsos, no disponiendo de la suficiente capacidad, no ya sólo para instaurar *proyectos de reclamo*, construyendo un edificio o una fuente, sino simplemente, para darse a conocer en la comunidad. Y aún los despropósitos pueden llegar más lejos si, como hemos tenido ocasión de comprobar, el capacitador, que actúa bajo presión de tiempo y rendimiento, pierde el marco de referencia y termina culpabilizando al beneficiario de su falta de participación, o de su *incomprensible* exceso de sospecha respecto al cumplimiento de la organización.

En estos primeros contactos con la comunidad, la certeza de la capacitación como *moneda de cambio* se contradice con la necesidad de la capacitación en sí, por lo que los discursos orientados a legitimar tal necesidad pueden basarse en una minusvaloración de las capacidades del nuevo socio. La capacitación como necesidad básica surge como una certeza de que los conocimientos son un recurso ajeno que hay que incorporar para “superarse”. En estos casos, esta necesidad (y aquella minusvaloración, casi inevitablemente) son enfatizadas por el capacitador, que sobreestima su aportación y trata de asentar en la comunidad (si no lo está ya) el término capacitación en su sentido más literal: *hacer capaz a alguien*. Según veremos, se pretende así completar lo que no se consigue en la práctica con la construcción de un sistema de valores en torno a las “responsabilidades” por pertenecer a la organización.

Hay que tener en cuenta que a pesar de estos extremos que ponen en evidencia los lazos de dependencia existentes entre la organización y sus beneficiarios, desde otros ámbitos de la organización se ve como un auténtico problema que dichos beneficiarios no colaboren de forma activa y voluntaria, siguiendo fielmente todo el *proceso* de desarrollo. Un proceso que presenta, según vemos, contradicciones de difícil resolución, como crear vínculos de dependencia a la par que se propone la autoorganización, o se generan verticalidades en la práctica a la vez que se propagan horizontalidades en el discurso. Verticalidades que en este caso entendemos en términos de instauración de una burocracia impositiva, basada en vínculos normativos y relaciones utilitaristas,

claramente asimétricas y opuestas a un discurso de la participación, del *apoyo mutuo* y la *solidaridad* difundido desde la organización en forma no sólo de objetivos organizacionales, sino también de marcadores de identificación étnica. En este sentido, la inquietud manifestada por los líderes de la organización, o por algunos componentes de su personal técnico, frente al incumplimiento de tan difíciles objetivos con tan escasos recursos, se refleja en cierto desconcierto ante los contradictorios resultados. Es decir, al comprobar, por ejemplo, el modo clientelista en el que desde bastantes comunidades se entiende la relación con la organización, y más concretamente cuando se constata que en la comunidad no se tiene una clara conciencia de “formar parte” de la organización, y por tanto, del *proyecto común* que se sitúa como partida para potenciar una identificación étnico-política:

*“no sé porque la gente, cuando nosotros los visitamos y nos ven, lo primero que dicen es, ahí vienen los de COINDI, y no se sienten identificados ellos mismos como parte de COINDI”*⁶⁴⁹

Obviamente, tal problema no existiría desde el punto de vista del modelo de desarrollo hegemónico, ya que tales verticalidades serían signos de acercamiento a un sistema eficiente, en el que el ejercicio de la técnica a través de la *capacitación* se presenta su dominio inexorable, como lo es la exigencia de un diseño organizativo que desdeña la participación de los *sujetos del desarrollo* (y de sus recursos y capacidades) en detrimento de la acción de los técnicos. Pero desde la óptica del etnodesarrollo, intereses y participaciones individualizadas, creación de jerarquías a partir del conocimiento técnico occidental, desprecio de las capacidades e intereses locales o intereses organizacionales (que se anteponen a los de la población que se pretende atender) son vistos como peligrosas fuentes de contradicción, por lo que terminan siendo obstáculos que se suman a los restantes que tienen que afrontar estas organizaciones. En cierta medida, el *ideal de pureza* que en ocasiones se plantea como objetivo a alcanzar dentro del modelo de etnodesarrollo se vuelve en contra de quiénes quieren alcanzarlo con

⁶⁴⁹ Visita a la comunidad de Paquisic. Asociación COINDI, enero de 1998. Las propias acciones (capacitación, supervisión, mediación técnica...) que realizan los mismos intermediarios que denuncian esta falta de integración de las comunidades contradicen sus discursos. Por ejemplo, el motivo de esta visita era *supervisar* la avería de un molino de nixtamal averiado, cuya solución era ir a la capital a *localizar y comprar* la pieza defectuosa, labor que también harían los mismos capacitadores.

recursos limitados y unos márgenes de acción bastante limitados, amén de otros muchas restricciones, problemas y condicionamientos .

En este sentido, una buena parte de las dificultades y conflictos que afrontan organizaciones como CDRO o COINDI surgen cuando tales conflictos se presentan como *graves contradicciones*, por lo que la organización se ve cuestionada en su conjunto ante problemas que en otros casos serían “normales” o “cotidianos”, o por lo menos no serían vividos desde dentro como la evidencia de una imagen de “crisis organizacional”. Pero, ya que estos conflictos forman parte de su desenvolvimiento habitual, una cierta sensación de *continua crisis* sobrevuela el ambiente, de la que no se extrae el propio director ejecutivo, en “*una sensación de miedo y angustia ante lo conseguido*”. De esta manera, la medida de un posible fracaso o caída se hace aún mayor cuanto se percibe que tal caída puede realizarse desde una altura aún más alta. Pero al mismo tiempo, tal continuidad implica una familiaridad con el estado de “puesta en cuestión” que lleva a sus representantes a vivir las tensiones subsiguientes con menos sobresaltos, al tiempo que se desarrollan estrategias para afrontarlas.

Pero existe otra fuente de problemas y contradicciones provenientes de estos fracasos anunciados del modelo de etnodesarrollo, fracasos que en buena parte son consecuencia de su planteamiento cerrado, ilusorio o desenfocado. Nos referimos a la existencia de cierta reticencia de los beneficiarios al *acuerdo* con la organización, a pesar de que desde ésta se plantee desde el principio un modelo de participación alejado del esquema clientelista, que potencie la autogestión y puesta en valor de los recursos propios. En CDRO la existencia de algunos de estos problemas eran frecuentemente resumidos, tal y como vimos, como un “olvido” por parte de *la comunidad*, por lo que los autodiagnósticos surgían como ejercicios de “autorecordatorio”, intentando a la vez poner en circulación los recursos y condicionantes que presentan las organizaciones de desarrollo en la comunidad. Por ello se plantea un ordenamiento de las “necesidades” propias, lo que genera alianzas, fisuras o tensiones, en algunos casos, y reorganización, puesta en valor de los recursos humanos, técnicos, organizativos y de conocimiento en otros.

Finalmente, y con fines ilustrativos, podemos sintetizar lo dicho hasta el momento en el siguiente cuadro ilustrativo, en el que se dibujan a grandes trazos las diversas estrategias adoptadas desde los beneficiarios de la comunidad y desde la organización en el momento del diagnóstico de las necesidades como base para construir los proyectos:

Cuadro 5.4.- Estrategias adoptadas ante la construcción de necesidades que se produce en los diagnósticos

Comunidad	Organización
<ul style="list-style-type: none"> - Representación de las carencias, amoldadas a la oferta (de proyectos, capacitaciones) de la organización - Utilitarismo y cortoplacismo como primera reacción en los primeros contactos con la organización, en términos de amoldamiento a la <i>oferta capacitadora</i>. - Reacción favorable a la exposición de necesidades, potencialidades y límites en los autodiagnósticos como escenarios de puesta en valor de los <i>recursos propios</i>. - Concepción de los proyectos como instrumentos para la resolución de necesidades en términos de <i>complementariedad</i> y asimilación con lo <i>extraordinario</i>. - Uso y apropiación del lenguaje tecnocrático del desarrollo, reorientado a los fines propios. - Participación, implicación progresiva en los proyectos y actividades de la organización en un horizonte de medio plazo, manifestada en una problematización de la relación entre socios y organización y entre socios entre sí. 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis por algunos capacitadores de la capacitación como <i>fin en sí mismo</i> - Uso estratégico del utilitarismo como primera reacción. - Potenciación y resignificación de los <i>recursos propios</i> a escala de comunidad - Apoyo en el tejido organizativo comunal previo a la llegada de la organización para la detección de problemas y necesidades - Vinculación de necesidades complejas a proyectos y esquemas de participación simples - Concepción del proyecto como parte de un sistema de acceso del beneficiario a la organización - Ejercicio de la tutela en la detección de las necesidades. Dependiendo de circunstancias diversas, esta tutela puede tener como resultado tanto un esquema de relaciones rígido o clientelista (COINDI) como la apertura de espacios de participación (CDRO) - Escasa alusión en los primeros contactos a móviles, intereses o demandas que sobrepasen el nivel de la comunidad (regionales, estatales, etc.). La introducción de referentes étnicos se limita a un intento de ajuste a las prácticas observadas en las comunidades, reinterpretadas desde posiciones de liderazgo.

Como primer paso para el acercamiento entre beneficiarios y personal, los diagnósticos ya presentan una composición de poder diferenciada, que permite a los primeros un primer acceso a parcelas de poder y representación dentro de la organización. Un segundo paso en este acceso se concreta en la presencia en las propias estructuras de poder organizacionales, comenzando por las que se establecen a escala comunal. En el próximo apartado nos ocupamos del análisis de estas estructuras creadas a escala de comunidad a través de la conjugación de una serie de esfuerzos. Dentro de estos esfuerzos, el objetivo se sitúa, en primera instancia, en localizar los referentes ideales, fuertemente etnicizados, sobre los que se conciben tales estructuras organizativas

comunales. Más tarde se pretende poner en marcha un rediseño de estas estructuras a partir de una serie de factores, entre los que se cuentan las inquietudes expresadas por los beneficiarios, los proyectos que se encuentran en funcionamiento en cada comunidad, o las relaciones con otros agentes e instancias a escala comunal, según veremos a continuación.

5.3.- Estructura organizativa comunal: referentes y aplicaciones

5.3.1.- El rescate de las formas organizativas comunales

Como anticipamos en anteriores apartados, los testimonios de los líderes de estas organizaciones suelen referir a una búsqueda de referentes destinados a llenar de contenido *la cultura de la comunidad*. En CDRO estos referentes se localizan, en parte, en los llamados *Documentos Fundamental*, que sirven de fuente de identificación y que son sacralizados, ya que se entiende que registran el pasado de las poblaciones maya-k'iche's. Los contenidos de estos textos sirven de inspiración para encontrar aspectos de la cultura que puedan no sólo recordarse o “rescatarse”, sino también aplicarse, en tanto que recursos de naturaleza étnica, a las estructuras organizativas presentes en la organización de desarrollo:

*“Es una reaplicación de algo que es muy ancestral, que está en el Pop Wuj; la forma de organizar el consejo, eso no lo inventamos, eso ya estaba. Lo que hacemos nosotros nada más es, en lugar de tener familias, casas principales... como existía antes, ahora tenemos grupos, áreas de actividad, y siempre juntamos, formamos un consejo, eso es todo. Entonces es sólo una reaplicación de algo que ya estaba, que ya existía. (...) Aquí se trata de tomar muy en cuenta los argumentos de lo documentos fundamentales como el Pop Wuj... el título de Nimayá ... debe estar en la biblioteca de CDRO... el Título de los Señores de Totonicapán. Y otros documentos más, hay una buena cantidad de documentos que hablan de modo particular de la gente de Totonicapán de ver su historia, de ver sus problemas...”*⁶⁵⁰

⁶⁵⁰ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, marzo de 1998.

El establecimiento de correspondencias entre unos referentes históricos y una serie de elementos organizativos que se pretenden colocar como “sucesores legítimos” de los contenidos culturales rescatados del pasado, suele encontrarse fundamentalmente en los elaborados discursos de algunos líderes de la organización. En estos, según vemos, se pretenden realizar equiparaciones entre, por ejemplo, los *casas de los principales* o los *clanes patriarcales mayas* y los actuales *consejos comunales* recientemente readaptados por CDRO.

Así, situados los referentes en documentos a los que los beneficiarios no suelen tener demasiado acceso (por razones obvias, a pesar de estar “disponibles” en la biblioteca de la organización), se pretende, sin embargo, que el proceso seguido en este “rescate” sea lo más participativo posible. Teniendo en cuenta el carácter tutelado de este proceso, en el que la función de los referidos líderes se caracteriza por un fuerte potencial mediador, se tiene diseñado un sistema de participación que integre las propuestas y las impresiones manifestadas por los representantes comunales. Esto exige no sólo un esfuerzo de acercamiento y de comprensión, sino también un empleo considerable de tiempo y de recursos, para que los representantes de las comunidades del entorno puedan realizar sus aportaciones:

*“Estamos pendientes de que los consejos nos hagan ver sus observaciones, y algunos ya han enviado unos documentos pero eso casi no es algo acostumbrado, seguramente va a ser a través de una reunión, entonces tenemos que preparar especialmente para finales de año una reunión general en donde ya vendrán todas las observaciones y ya sacamos el documento final”*⁶⁵¹

Con base en este trabajo de “rescate” de los elementos culturales considerados propios, la construcción de un recurso considerado primordial para CDRO, como es la organización a escala comunal, pretende dar cabida a una participación creciente de los habitantes de las comunidades. Esto se hace no sólo para consensuar las decisiones sobre los referentes discursivos centrales a usar como marcadores de identidad étnica, sino para lograr un sistema organizativo con el que exista una identificación plena y realmente se perciba como *propio*. Por eso, no deja de ser llamativo que no se incluya

⁶⁵¹ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, agosto de 1998.

en este proceso de participación a aquellas comunidades integradas en asociaciones firmantes del *Proyecto de Regionalización* (procedentes de diversos lugares del altiplano y de diversos grupos étnicos mayas), sino exclusivamente las del entorno maya-k'iche' del departamento de Totonicapán.

Como tendremos ocasión de comprobar, el impacto en el resto de instancias de la organización de los discursos de los líderes no es nada desdeñable, hallándose potenciado por estos esfuerzos de *rescate participativo*. Pero en estos esfuerzos sólo se sitúa una parte del proceso de resignificación de unos contenidos culturales, ya que será la práctica y la efectiva participación de los beneficiarios de las comunidades en los sistemas organizativos generados las que determinarán también en buena medida el rumbo del proceso. El problema básico se sitúa, por tanto, en lograr dicha participación, y que ésta ofrezca una medida de *control cultural*, reflejándose por ejemplo, en el grado de apropiación de las estructuras organizativas creadas, a lo que se dedican esfuerzos procedentes de diversos frentes. Es decir, los términos de esta participación se dirigen a concretar una idea de la *cultura de la comunidad* que es la síntesis reinventada de una cultura maya-k'iche' no construida exclusivamente a partir de una readaptación histórica más o menos brillante, comandada desde un grupo reducido de líderes letrados, sino, sobre todo, reformulada y consensuada a partir de las experiencias cotidianas de sus habitantes y de su participación directa en todo el proceso, lo cual explica en buena parte el lento ritmo de su puesta en marcha.⁶⁵²

La plasmación práctica de esta participación de los beneficiarios en estructuras organizativas creadas se entiende desde CDRO como un proceso paulatino de cristalización organizativa, centrado en el *consejo comunal* como eje vertebrador.⁶⁵³ En CDRO se considera que este consejo comunal ha alcanzado cierta madurez cuando, tras un proceso de crecimiento y de integración, consigue aglutinar a distintos agentes sociales de la comunidad, tales como:

⁶⁵² Las tareas de reformulación del *U Kux Wuj* comenzaron en el año 1996, a través de su difusión a escala comunal y de la recepción y sistematización de las distintas formulaciones y consultas, no habiendo finalizado este proceso a la fecha de finalización de este trabajo de campo.

⁶⁵³ Este proceso recuerda al ya apuntado en otro momento como un tránsito de los *consejos tradicionales* a los *consejos avanzados*, y de estos a auténticas organizaciones de desarrollo a escala comunal.

- Grupos de interés, en forma de pequeños *comités* o *grupos de base*, separados por áreas de actividad entre:
 - “grupos productivos” (*artesanos, comerciantes, agricultores, bancos comunales, cooperativas....*)
 - “grupos sociales” (*salud, saneamiento, infraestructura, educación, servicio social, de promoción de la mujer...*)
- Instancias de representación política (*Alcaldes Auxiliares y demás personas que prestan servicio a la comunidad y tienen una delegación de autoridad*).
- *Comisiones Específicas y Comités de Apoyo*, que operan transversalmente a este esquema.⁶⁵⁴

La preponderancia en este esquema organizativo de un ajuste entre grupos y actividades concretas implica concordar las identificaciones socioprofesionales con las de sexo-género y da lugar a la formación a grupos como los de *mujeres tejedoras*, de *carpinteros*, *ganaderos*, etc. Los nombres elegidos para cada grupo podían seguir motivos caprichosos, aunque muchos de ellos hacían mención a valores alusivos al trabajo desarrollado, o en clara referencia a la unidad del grupo. Por ejemplo, los grupos existentes en la comunidad de Xesacmaljá eran los siguientes:

- Grupo de agricultores *Kakaj Quib’* (*Los que se quieren*). Compuesto por 22 hombres
- Grupo de carpinteros *Josol Che’* (*Los que cepillan la madera*). Compuesto por 6 mujeres y 4 hombres.
- Grupo de carpinteros *U Kux Che’* (*Corazón de la madera*). Compuesto por 11 hombres
- Grupo de artesanos *Las Estrellas*. Compuesto por 10 mujeres y un hombre.

Pero la justificación de este ajuste transcurre en los discursos por otros caminos, llevando en este caso a algunos líderes de la organización a establecer correspondencias

⁶⁵⁴ Ibidem. p.15

directas entre este modo de organización que se produce en las comunidades y *la cultura de la comunidad*, encarnada en la *cosmovisión maya*:

*“La cosmovisión maya lo que hace es de que también los grupos se unifiquen según su actividad, entonces lo que hace CDRO es ayudarlos a que se unifiquen según su actividad (...) si hay grupos que son artesanos, pues se van a ir unificando sólo artesanos...”*⁶⁵⁵

Observamos no obstante cómo se excluyen de la anterior lista aquellos grupos con conexiones directas con otras instancias extracomunitarias no confluyentes con los objetivos de la organización, tales como los grupos religiosos, instancias a escala comunal relacionadas con partidos políticos u otras organizaciones de desarrollo contrarias a dichos objetivos. De este modo, aunque en la práctica estos grupos se integren al consejo comunal, el esquema ideal propuesto pretende ajustarse exclusivamente al modelo de desarrollo inducido por CDRO. Es así como, evitando la presencia de agentes que desvirtúen el proceso organizador puesto en marcha a escala comunal, se pretenden alcanzar mejor los objetivos de gestión organizacional acordes con los principios fundacionales de la organización, que priman los sistemas de gestión colectiva sobre la gestión individual, la solidaridad o el apoyo mutuo sobre la potenciación de individualidades, etc. considerando estos rasgos como cercanos a sus referentes étnicos rescatados del *pasado maya*. Podemos comprobar la aplicación de este *nivel ideal* de estructura organizativa en un caso real a escala de comunidad. Así,

⁶⁵⁵ Entrevista con Manuel Ajpop, Asociación CDRO, septiembre de 1998. Este tipo de asociaciones conecta con discursos sobre los que hicimos anterior referencia, como los que refieren al sistema de comisiones de COINDI como una readaptación del modelo de organización maya-kaqchiquel *Chi Na Mit*.

encontramos que en la comunidad de Chuanoj⁶⁵⁶ los grupos organizados por CDRO se estructuran de la siguiente manera:

A) Grupos productivos

A-1) Grupos organizados por el Banco Pop (Proyecto de Desarrollo Local, PDL)

GRUPO	Miembros	Sexo	Actividad
<i>Unión Chuanoj</i>	46	44 hombres 2 mujeres	<i>Agricultura básica: maíz, frijol trigo.</i>
<i>Unidad de Desarrollo Artesanal</i>	33	29 hombres 4 mujeres	<i>Artesanía: tejeduría, carpintería, sastrería, alfarería.</i>
<i>Primero de Junio</i>	16	10 hombres 6 mujeres	<i>Artesanía: tejeduría.</i>
<i>Desarrollo Integral</i>	12	12 Mujeres	<i>Varios: crianza aves y animales corral, tejeduría</i>
<i>Flor de Chuanoj</i>	12	12 Mujeres	<i>Idem.</i>

A-2) Grupos organizados por el Programa de la Mujer

GRUPO	Miembros (todas mujeres)	Actividad
<i>Flor De Mayo 85</i>	11	<i>Varios: crianza aves y animales corral, tejeduría</i>
<i>U Kux Qem Maya</i>	10	<i>Varios: crianza aves y animales corral, tejeduría</i>
<i>Nueva Creación</i>	12	<i>Varios: crianza aves y animales corral, tejeduría</i>

B) Grupos sociales

GRUPO	Actividad
<i>Comité de lavaderos del Caserío San Juan La Esperanza</i>	<i>Infraestructura. Construcción de un lavadero</i>

⁶⁵⁶ Comunidad de Totonicapán situada a 8 kilómetros de la cabecera departamental, comunicada con ésta por un camino de terracería, y situada sobre una topografía bastante quebrada y de vocación forestal. Son aproximadamente 2.800 sus habitantes, de origen maya-k'iche' en su práctica totalidad. La mayor parte de esta población se dedica a la artesanía (un 85% según estimaciones de un autodiagnóstico realizado en 1998). Antes de la presencia de CDRO, los comités de la comunidad habían tomado contacto con otras organizaciones e instancias, de entre las que destaca el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER), que en 1984 empezó a apoyar iniciativas de educación primaria y básica. En 1987 se creó un consejo comunal mediante la unión de comités diversos (de agua potable, mejoramiento, de construcción del cementerio, del lavadero...). De los primeros contactos con CDRO se obtuvo la construcción de una fuente de agua potable. En la actualidad, la presencia de la organización de Totonicapán en la comunidad se manifiesta en un complejo entramado de proyectos de salud, ganadería, artesanías, educación e infraestructura, que se gestionan por el propio consejo comunal, con sede en la Casa del Consejo o *Pixabaljá* así como por los correspondientes comités, grupos de base y comisiones que dependen de dicho consejo.

<i>Grupos de Alfabetización (5), Mecanografía y Educación Básica Bilingüe, promovidos por el Departamento de Organización y Capacitación de CDRO</i>	<i>Educación (beneficiarios: profesores más alumnos: unas 100 personas)</i>
<i>Comité Comunal de Educación</i>	<i>Educación (control de las actividades de educación)</i>
<i>Comité Comunal de Salud.</i>	<i>Salud. Gestión de una pequeña clínica existente en la comunidad, implantada por el Programa de Salud de CDRO. Coordina actividades (vacunaciones, etc.) con el Ministerio de Salud</i>
<i>Grupo de vigilantes de salud</i>	<i>Salud. Visitas de emergencia en hogares.</i>

A los anteriores se suma el *Comité Financiero Comunal*, que se encarga de la gestión de la *sucursal* del Banco Pop existente en la propia comunidad, y que manejaba en 1998 un capital cercano a los 9 millones de pesetas. Esta sucursal tiene su sede (como el resto de comités y grupos, incluida la alcaldía auxiliar) en el *Pixab'aljá*, un edificio de tres plantas construido con apoyo de CDRO. Es de destacar el traslado a escala comunal de la división programática realizada con el Programa de la Mujer, que es el que en este caso apoya a los tres grupos arriba reflejados, si bien sus integrantes también se benefician de otros proyectos a escala “social” (educación, salud, etc.) puestos en marcha por los “grupos sociales”, en los que también se observa presencia femenina, aunque esta tiende a concentrarse de forma homogénea en grupos o comités, en lugar de incorporarse en grupos mixtos.

A esto hay que añadir que, como prueba de la consolidación de estos comités, algunos de ellos están compuestos por integrantes de otros comités previamente organizados, que 15 años antes habían participado en otras actividades de la comunidad ya finalizadas, como los casos de los ya disueltos *Comité de Agua Potable*, o *Comité de Cementerio*. Es decir, el grupo se diluye cuando se considera satisfecha la necesidad para cuya resolución se organizó. De este modo, el ajuste grupo-actividad a escala de organización comunitaria se renueva continuamente, pero en esta renovación la organización sirve como catalizadora para favorecer la existencia de otros ajustes, como los establecidos por razón de género, antes mencionados, o la introducción de nuevas actividades que implican nuevas estructuras organizativas (como la sucursal) al mismo tiempo que el manejo de unos “atípicos” recursos, como los recursos financieros.

En consecuencia, la plasmación práctica de este esquema se manifiesta en diferentes modos de aplicación, en un modo bastante dinámico de entender aquél “rescate” de la cultura. Además, a los grupos organizados por CDRO se unen otros grupos que, como veremos, entran en interacción con ellos. Igualmente, entrarán en juego algunas individualidades en estos sistemas organizativos comunales (coordinadores locales de las sucursales, presidentes de consejos comunales y comités financieros, entre otros) que se entienden como catalizadores de gestión colectiva, y supeditados a éste. De este modo, la aplicación práctica del discurso etnodesarrollista de raigambre maya adquiere una riqueza de matices en sus aplicaciones concretas de los que necesariamente resumimos algunos de ellos a continuación, y que dan idea no sólo de la preponderancia de una interpretación bastante flexible de los referentes planteados, sino de la forma en que son incorporadas las voces y las decisiones de los beneficiarios de las comunidades.

5.3.2.- El impulso de la comunidad: construyendo organización *desde dentro*

Como podemos advertir, la construcción organizativa en la comunidad “orientada al desarrollo” corresponde a un movimiento en dos direcciones, en el que intervienen instancias externas a la comunidad (como las organizaciones de desarrollo de nuestro estudio), pero también los habitantes de esta. En un apartado anterior hicimos referencia a la existencia de un tejido organizativo comunal orientado a buscar recursos para cubrir necesidades en la comunidad, con mayor o menor éxito. En algunos casos, esta búsqueda puede prolongarse durante años hasta encontrar a una organización que colabore para poner en marcha un proyecto. Por ejemplo, en la coordinadora comunal de Santa Catarina Ixtahuacán, uno de los miembros beneficiarios de COINDI, se refiere a este proceso, haciendo alusión al camino que los beneficiarios cubren para llegar a la organización, y no al revés. Nuevamente, en los discursos, las necesidades surgen como el motor que impulsa estos esfuerzos, como la fuente explicativa de un esfuerzo orientado a acciones fuera de lo normal:

“ya tenemos muchos años de estar organizados, pero sin embargo hasta ahorita nadie nos ha atendido nuestras solicitudes. Las razones por las cuales nos hemos reunido, es porque las necesidades nos han obligado a buscar medios” ⁶⁵⁷

Paralelamente, hemos sido testigos del empuje desarrollado por grupos de mujeres en las comunidades, reunidas en torno a un proyecto común, y dirigiéndose hacia diversas organizaciones, “tocando puertas” hasta lograr su objetivo. En el caso del grupo de mujeres de la comunidad de Paquisic, los esfuerzos del grupo para lograr apoyo para la construcción de un molino de nixtamal, para lo que se dirigieron también hacia COINDI, quedan patentes en las propias actas de la Junta Directiva de la coordinadora comunal de Santa Catarina Ixtahuacán:

“De la misma manera, el subgrupo Paquisic intervino. La representante Paulina María Tum, dijo: ‘ya hace tiempo se ha organizado nuestro grupo, hemos venido trabajando, hemos tocado puertas de otras entidades, pero ni aún hemos

⁶⁵⁷ Entrevista con Domingo Tzep, comunidad de Santa Catarina Ixtahuacán, Agosto de 1998.

logrado una satisfacción a nuestro proyecto previsto obtención de un molino de Nixtamal ya que nosotros carecemos de este recurso” ⁶⁵⁸

Esta búsqueda de medios se encuentra con que la organización (en este caso, COINDI) también recorre, según hemos constatado, parte del camino inverso. En este momento este recorrido se concreta al usarse medios de la comunidad, y establecer el proyecto sobre recursos preexistentes, a los que se añaden los recursos externos. Así, el beneficiario antes mencionado está dentro de un proyecto de engorde de ganado bovino, un proyecto que no es ninguna novedad en la comunidad, ya que se aplica sobre una actividad que ya se realizaba en ésta antes de la llegada de COINDI⁶⁵⁹, y que se desarrolla dentro de un grupo en el que la mayor parte de sus integrantes ya se habían movilizadado desde unos años antes para la búsqueda de recursos. No se trata solamente, por tanto, de implementar el proyecto con el mínimo coste posible, y para ello “aprovecharse” de las capacidades de la comunidad, como su fuerza de trabajo o los escasos terrenos en los que se puede alimentar al ganado, sino de hacer también uso de las redes sociales asociadas a esos recursos (y las orientadas a la búsqueda de “recursos del desarrollo” sólo es una parte), así como de las aptitudes y capacidades a estos recursos aplicadas, reforzándolas y reconociéndole su valor.

De todo ello se espera favorecer la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios, aunque se trata ésta de una consecuencia no automática, ni previsible. El papel que ocupan otros recursos de la organización, como los de conocimiento, que pretende hacer llegar a la comunidad a través de las capacitaciones, planteando cierta sustitución con los recursos de conocimiento de la propia continuidad, unida a las fluctuaciones en la presencia de la organización, como producto del inestable apoyo de las agencias donantes, son algunos de los aspectos que, como veremos, pueden provocar consecuencias antagónicas con la descrita.

⁶⁵⁸ Paulina María Tum, de la comunidad de Paquisic (Santa Catarina Ixtahuacán). Testimonio recogido de la transcripción del libro de Actas de Santa Catarina Ixtahuacán, Acta nº.10-96, 30/10/96. Asociación COINDI.

⁶⁵⁹ El mismo entrevistado afirma que en la comunidad ya venían trabajando desde antes en la cría de ganado: “*Oj chakunaq' ruk ri k'isixiq le wakax*” (Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín).

De este modo, dentro de ese otro “diagnóstico” que los beneficiarios hacen de la organización se encuentra la valoración de la fiabilidad de los apoyos y contribuciones de ésta. Por ello, una vez que el proyecto se ha puesto en marcha, puede ocurrir que parte de las peticiones se dirijan a intentar controlar el seguimiento de éste, por lo que la comunidad se organiza para demandar capacitaciones destinadas a conocer el manejo del proyecto en su integridad. Para este fin pueden usar las propias estructuras fomentadas desde la organización: la relación entre los distintos grupos de base, representados en la Junta Directiva, a través de la cual se canalizan las demandas hacia la organización. Puede plantearse así una nueva “petición de cuentas” al personal cuando los beneficiarios recuerdan a los técnicos de la organización las promesas de “seguimiento” del proyecto, como hace el siguiente miembro de la Junta Directiva de Santa Catarina Ixtahuacán. Estas “llamadas de atención” se hacen más evidentes para aquellos proyectos en los que el manejo de instrumental técnico (piezas, recambios, conocimientos...) está lejos del alcance de la comunidad:

“La capacitación es necesaria para nosotros porque, así como en nuestro proyecto sí necesitamos una capacitación, como se miran los parásitos... Porque así como dice mi hermano, que su vaca no la vieron, ¿y por qué no lo vieron...? En cambio con un técnico... él mira las formas. Así como el proyecto de molino, porque el de ellos tal vez es más difícil porque no todos pueden para eso, sino que sólo los digamos... directamente los que trabajan en el taller digo yo pues... Se solicita eso para ellos para que, digamos... se les dice a ellos cuáles son los nombres de todo... de un montón de piezas que tiene la máquina. Eso es lo que yo quiero que se solicite” ⁶⁶⁰

5.3.3.- Las aplicaciones: posibilidades y retos. Relaciones con otras instancias comunales en Nimasac, Vásquez y Chuanoj

Una de las cuestiones que más preocupan en ambas organizaciones es el grado de disonancia que se genera entre las nuevas estructuras organizativas creadas en las comunidades a través del impulso de estas organizaciones, por un lado, y por otro lado,

las estructuras ya existentes en dichas comunidades, tales como alcaldías auxiliares, grupos religiosos o grupos organizados por otras organizaciones de desarrollo.

En este sentido, es lo deseado por los representantes de estas organizaciones el llegar a una complementariedad en las funciones y, si es posible, hasta una unión fructífera entre ambos tipos de instancias, evitando en lo posible la sustitución de las estructuras existentes o la existencia de confrontaciones o disputas. Así, buena parte de estos posibles conflictos suelen evitarse mediante la instauración de un proceso de diálogo de forma previa a la introducción de nuevas instancias organizativas. De hecho, con respecto a los cargos, lo que ocurre en algunos casos, más que una confrontación entre dichos cargos ocupados por diferentes personas es el solapamiento de éstos en las mismas personas, ya que la organización propuesta por CDRO y COINDI se superpone al entramado organizativo preexistente. De este modo, los problemas suelen deberse, sobre todo, a acumulaciones de poder o incompatibilidad de cargos desempeñados por algunas personas de la comunidad .

No obstante, buena parte de los efectos negativos de estos repartos de poder intracomunitarios pueden verse contrarrestados por la tendencia a potenciar desde la organización acciones de desarrollo que no sólo benefician al representante o alguno de sus allegados, sino que repercuten en beneficio de toda la comunidad. Por ello, más que la llegada de proyectos que refieren a un pequeño número de beneficiarios, son aquellos proyectos que afectan a gran parte de la comunidad (centros de salud, edificios comunales, programas de educación, etc.) los que sirven para dar reconocimiento al representante de la organización. Junto a esto, el hecho de que estos representantes sean elegidos mediante votación asamblearia en la comunidad y que sus cargos sean rotativos cada dos años disminuye la existencia de posibles recelos entre el resto de pobladores de la comunidad por rápidas acumulaciones de poder de los nuevos cargos.

La progresividad en el reforzamiento organizativo a que antes hacíamos referencia implica que los objetivos perseguidos pueden tardar algunos años en empezar a

⁶⁶⁰ Entrevista con Pascual Guarchaj Tzep. Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, octubre de

conseguirse, que es el tiempo que pueden tardar en entenderse las diversas instancias organizativas comunales. Así, los habitantes de una comunidad como *Nimasac* (una de las *comunidades fundacionales*) ya han vivido desde finales de los años 80 muchas rotaciones de representantes de CDRO, han visto como su casa del consejo o *Pixab'aljá* no hace sino crecer y es no sólo la obra simbólica que eleva su silueta sobre el resto de edificios de la comunidad, incluidas las iglesias, sino que además acoge en sus instalaciones a un buen número de comités, grupos y comisiones, organizados para atender a un número creciente de proyectos de educación, salud, agricultura, artesanía, etc. En sus dependencias se discuten aspectos tan diversos como los problemas de abastecimiento de agua potable a la comunidad, la llegada de un visitante de una organización extranjera o la resolución de un conflicto entre dos campesinos por el establecimiento del límite de sus *milpas*. De este modo, la alcaldía auxiliar, si no quiere perder poder de representación, no puede hacer sino sumarse a esta efervescencia organizativa, ya que ésta implica a un alto número de personas, siendo al final los intereses de la comunidad los que salen ganando. Se trata, por tanto, de un ejemplo paradigmático de unión entre las instancias comunales, que suele ser colocado desde CDRO como término comparativo con respecto al resto de comunidades, que siguen el modelo con más o menos dificultad, como en *Chuanoj*:

*“Lo que pasa con Nimasac es de que ha avanzado en una manera digamos... un poco más rápidamente que otras comunidades, han habido ciertas circunstancias que han favorecido mucho la unidad de la comunidad. Mientras que en otras comunidades ese problema del divisionismo retrasa su avance, por ejemplo Chuanoj hasta ahora que se unificó y todavía no está esa unidad digamos total de la comunidad (...) Nimasac lo logró hace ya varios años, las acciones del consejo son como oficiales de la comunidad y las autoridades tienen responsabilidades respecto al consejo y el consejo respecto a las autoridades...”*⁶⁶¹

Hay que resaltar que esta construcción del *prestigio comunal*, presente en discursos como el anterior, privilegia (sobre todo de puertas adentro de la organización) a aquellas comunidades que consiguen aunar a sus grupos en un frente común, logrando por tanto cierto grado de consenso. En este contexto, las acciones de la organización de desarrollo

sirven de catalizadores de este encuentro, más que de acaparadoras de las estructuras organizativas comunales, que pueden ser de origen diverso.

Así, el reconocimiento del papel y de las funciones de algunas autoridades de la comunidad, como el *alcalde auxiliar* parece el primer paso para lograr esta unión, aunque las funciones de éste último se encuentran un tanto menguadas dentro de las comunidades, viéndose desplazados por otros líderes ante casos delicados o conflictivos, como los líderes religiosos, aquellos que desempeñan cargos dentro de los diversos comités y, en menor medida, por algunos *líderes de conocimiento* (maestros, técnicos, etc.). En cualquier caso los alcaldes auxiliares mantienen aún cierta presencia en las comunidades, que se concreta en aspectos como su intervención en algunos acontecimientos y rituales (fallecimientos, casamientos...) o bien cuando se trata de organizar a los pobladores de la comunidad cuando éstos tienen que aportar su mano de obra para la construcción o conservación de las infraestructuras de uso común, como los caminos, los drenajes o las fuentes de agua potable:

*“El alcalde auxiliar, que es una persona civil, y es la mano derecha del alcalde en la comunidad, electo por la comunidad, es importante aquí en la comunidad. Tiene su propio orgullo ser alcalde en la comunidad y tiene el respaldo, la comunicación directa con la gente... Los alcaldes auxiliares son, por ejemplo, para una defunción, hay un fallecimiento, y también para arreglar los caminos. Para solucionar conflictos solo a veces. Ahí si alguien decide ir al alcalde de auxiliar ya no... medio lo escuchan”*⁶⁶²

Por otro lado, si la construcción del prestigio comunal requiere de la existencia de un modelo de organización comunitaria, encarnado por comunidades como Nimasac, se alberga la posibilidad de un *contra-modelo*, siendo comunidades como la de *Vásquez* las que ocupan el otro polo de las comparaciones:

“El consejo comunal siempre se consideró como una parte, digamos... organizada de la comunidad, no como una cabeza de la comunidad, sino que en

⁶⁶¹ Entrevista con Benjamín Son, asociación CDRO, agosto de 1998.

⁶⁶² Entrevista con Gregorio Tzoc, Asociación CDRO, agosto de 1998. En testimonios anteriores mencionamos la importancia del *servir* dentro de las comunidades, de modo que el ejercicio de un cargo por un joven implicaba un cambio en el modo en el que se dirigían a él las personas de la comunidad, simbolizado en el ‘*taat*’.

*todo caso como una de las varias cabezas, no la única ni la más importante... Por ejemplo el caso de Vásquez, ahí la comunidad tiene como tres cabezas: el consejo comunal, las autoridades y la Junta Directiva de la parcialidad. A veces la Junta Directiva de la parcialidad tiene más poder que el consejo y que las autoridades. A veces, cuando se trata de asuntos legales, las autoridades tienen más poder, y a veces el consejo cuando se trata de cuestiones de desarrollo. Y ha costado que estos tres se integren. Se toleran digamos, pero no llegan a integrarse totalmente”*⁶⁶³

La división entre diferentes instancias de organización dentro de la comunidad es percibida como una situación “inestable” e “inapropiada”, pero es preciso advertir que tal inestabilidad es más bien un proceso de especialización funcional en el que cada instancia tiene acceso a unos recursos que controla, y que afectan a toda la comunidad. A esto se añade la composición de liderazgos que afecta a cada estructura de poder, que en el caso de Vásquez, como en otros del entorno, se concreta en una división entre liderazgos en cuyo establecimiento predominan distintos criterios: los años de servicio a la comunidad, los conocimientos o estudios y el poder derivado de la posesión del cargo de *alcalde auxiliar*. Es decir, en este caso, más que una consolidación, lo que se produce con el paso del tiempo es una progresiva separación de las distintas instancias, ya que éstas se encuentran divididas en virtud de una variedad de intereses y de adscripciones. De cualquier manera, la existencia de tal separación funcional (a pesar de que implique también un alto grado de actividad organizativa) suele ser vista desde CDRO como un ejemplo de “desequilibrio” o “conflicto”, puesto que se considera fracasado el impulso aglutinador contenido en su esquema de fortalecimiento organizativo.

De otra parte, para los casos en los que se producen algunas fisuras al interior de los mismos grupos creados por la organización de desarrollo en la comunidad (por ejemplo, entre comisiones y consejo comunal, o entre consejo comunal y grupos de base) se aplican diversos mecanismos. Desde CDRO, por ejemplo, se establece un sistema de jerarquías al interior de la comunidad, sometido a una especialización que nace de la propia organización. Así, por ejemplo, para contrarrestar las tensiones que se puedan producir entre grupos de base y consejos comunales (en disputa por los recursos o el acceso a los cargos de representación) las capacitaciones ofertadas hacia los primeros se

⁶⁶³ Entrevista con Benjamín Son, op. cit.

realizan desde el personal capacitador de cada Programa, mientras que las dirigidas al consejo comunal son realizadas por el personal del Departamento de Organización y Capacitación. De este modo, al consejo comunal (al que se exige que esté compuesto en estos casos por, al menos, cinco *grupos de base*) se le concede un nivel superior indiscutible, cerrando posibles dudas de competencias con los grupos. Ambas instancias de CDRO (Programa y Departamento) se coordinan, evitándose la duplicación de esfuerzos o intersecciones en los planes de capacitación. Además, aunque en un principio se realizaban en la sede de la propia organización, la mayor parte de estas capacitaciones pasaron a impartirse en la propia comunidad, evitando no sólo los desplazamientos de los beneficiarios, sino las sospechas que provoca el secretismo sobre el contenido de éstas:

*“Con ellos ahorita se ha... planificado trabajar a nivel local. O sea acostumbradamente se han realizado capacitaciones en CDRO llamándolos a todos los dirigentes (...). Pero ahora una nueva modalidad que se está tratando de introducir es capacitar a los dirigentes en la propia comunidad. Se va el capacitador a trabajar con ellos unas 3 o 4 horas tipo sesión...”*⁶⁶⁴

De este modo, separando artificiosamente la fuente de la que provienen los recursos (en este caso las capacitaciones, a través de una división Programática) se intenta superar el conflicto de intereses producido por la asignación de tales recursos a la comunidad. Este razonamiento puede extenderse (aunque algunas de sus causas también se sitúan en otros ámbitos, según veremos) a la existencia de grupos de mujeres atendidos por el Programa de la Mujer, sin perjuicio de que existan mujeres integradas en los *grupos de base* que operan con proyectos de otros Programas (Artesanías, Agricultura, etc.), en numerosas ocasiones con mayor presencia dentro de estos últimos grupos que los socios varones. Surge así una interesante faceta del papel mediador de la organización, por el cual se produce un traslado del conflicto a la escala organizativa, de modo que éste es *absorbido* mediante un artilugio burocrático del lugar donde su existencia se considera más preocupante, como es el ámbito comunitario.

⁶⁶⁴ Entrevista con Martín Severiano Gutiérrez, asociación CDRO, agosto de 1998.

En todo caso, se espera que sea desde la propia comunidad desde la que se realicen estos repartos de recursos, pero parece existir una menor predisposición a inyectar recursos desde la organización hacia aquellas comunidades que no han alcanzado el logro del referido *consensus* comunitario, y favorecidas en menor medida por aquél prestigio comunitario. Es decir, al margen de aquellas maniobras a escala organizativa, el incentivo fundamental para otorgar credibilidad de las instancias organizativas comunitarias, se logra con los hechos, a través del paso del tiempo y la confirmación de que dichas instancias tienen un funcionamiento acorde con las expectativas creadas. Si se busca establecer vínculos de confianza, la urgencia en la llegada de los proyectos debe someterse a la progresividad en las acciones (como antes vimos para el caso de Nimasac), evitándose aquellas acciones que generan obligaciones de modo repentino. Por ejemplo, con la renuncia a sembrar la comunidad de demasiados compromisos económicos a través de los créditos en los primeros contactos:

*“Las personas de las comunidades han sido muchas veces engañadas, por lo tanto una nueva idea tiene que pasar una buena prueba. Habrán grupos o personas que se quedarán a cierta distancia viendo cómo son engañados una vez más los que han aceptado la idea del Consejo. Pero cuando ven que esta idea da buenos resultados, más tarde vienen a incorporarse. Por eso es importante en las primeras fases del trabajo no hacer compromisos que obstaculicen el ingreso de más personas, como por ejemplo, compromisos económicos, capitales comunes y otros”*⁶⁶⁵

En buena medida, es la experiencia obtenida de la puesta en marcha de los proyectos de desarrollo la que alimenta la construcción de una metodología organizacional como la aplicada en CDRO. Esta experiencia resulta aún más provechosa si tal construcción se entiende en términos dinámicos, e implica una interpretación bastante holgada del modelo de etnodesarrollo. Pero, para ello, es preciso que hayan funcionado minimamente los intercambios de información entre técnicos y beneficiarios. Precisamente, como sabemos, la organización se entiende como un entramado en el que circulan diversos recursos y, dentro de éstos, la información se plantea como un recurso más, de modo que, en principio, cuanto más consistente es este tejido organizativo comunal, más fácilmente circulará la información. Existe conciencia en ambas

⁶⁶⁵ *La Metodología de la Participación de la Comunidad*. Son Turnil, octubre de 1995. p.14

organizaciones de la importancia de este recurso informativo para el fortalecimiento de la organización comunal, como se refiere en los documentos de planificación de COINDI:

*“Hemos experimentado que la debilidad de la organización comunal no permite una información más amplia y veraz de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la población, la poca o mala información se traduce en la existencia de organizaciones poco eficaces”*⁶⁶⁶

Pero mientras se consolidan los canales de información, no debe olvidarse la visión que de las organizaciones de desarrollo se tiene en las comunidades, en la que participan un pasado y un presente de continuos engaños, manipulaciones y desilusiones. Por ello, la confianza depositada en un trabajo de continuidad y la idea siempre presente de no levantar mucha expectación (ni positiva ni negativa) entre los beneficiarios se convierten en prerrequisitos necesarios para poder desenvolverse en el escenario planteado y así poder llegar al menos a proponer en principio “algo distinto”. Se trata de un trazado evolutivo que concuerda con el camino seguido por los *comités promejoramiento*, en los que fundamenta COINDI y sobre todo CDRO fundamentan su existencia, basados en uniones en las que las obligaciones crediticias aún no han surgido y las uniones se potencian ante las expectativas de un frente común. Pero, como sabemos, este camino también se fundamenta en otras acciones, como la concesión de *proyectos de reclamo*, más o menos excepcionales y temporales, en tanto en cuanto la organización logra fortalecerse y se consolida su relación con los beneficiarios, proyectos en los cuales no sólo se plantea expectación, sino cierto “engaño”, de modo que la organización consigue así instalarse rápidamente en la comunidad, para procurarse cierta estabilidad en las relaciones con ésta a partir de su presencia continuada.

En todo caso, es preciso advertir que, en la puesta en práctica de este conocimiento que los líderes y técnicos de CDRO tienen de sus comunidades intervienen factores y condicionantes no siempre estables, ni fácilmente resumibles en modelos ni contra-modelos, ni controlables sin plantear nuevas excepciones a los *principios* o la

metodología, los cuales no dejan de ser declaraciones de intenciones más o menos elaboradas o refinadas a partir de la experiencia. Existen por tanto, algunos aspectos complementarios que señalar, que denotan la complejidad de un proceso de fortalecimiento organizativo en el que las estrategias, aún diseñadas desde el personal técnico, permiten un cierto margen de acción a los beneficiarios. Este margen es producto tanto de concesiones de autonomía de la organización a las instancias y agentes creadas por esta como consecuencia de las propias acciones que estos realizan. Así, por ejemplo, los mencionados intercambios de información, de importancia básica para la construcción organizativa no se circunscriben a la relación entre técnicos y beneficiarios, sino que se refieren también a los que se establecen estos últimos entre sí, circulando entre las diferentes instancias comunales, intercambios potenciados o no por la organización de desarrollo:

*“Así, integradas en el Consejo no tenemos a la alcaldía auxiliar, pero... nosotros tenemos reuniones con ellos, siempre vamos a convocar a las autoridades, y ellos están atentos a las llamadas del consejo”*⁶⁶⁷

En el caso de Chuanoj ilustra claramente que, como antes señalábamos, la ganancia de credibilidad del consejo comunal por la consecución de los objetivos planteados, y la consiguiente consolidación de éste a través del tiempo coadyuva al entendimiento con las otras autoridades de la comunidad, como la alcaldía auxiliar. Pero en este caso interviene también la instauración de mecanismos de información entre ambas instancias (consejo y alcaldía), no diseñados ni propuestos desde CDRO, en forma de un sistema de comunicación estable que coordina las acciones e impide los malentendidos. En esta comunidad encontramos interesantes hallazgos en este sentido: la existencia de dos *representantes comunales* en el consejo comunal formado por CDRO, los cuales eran elegidos cada año y votados por la comunidad a propuesta de los propios alcaldes auxiliares (y al margen de CDRO), o los *informes* que éstos dos representantes comunales realizaban de forma periódica (trimestralmente), detallando en ellos las actividades realizadas en el consejo comunal, sus “logros” y sus “fracasos”. En este último caso, no se trata de un simple *mecanismo de información*, sino de un elemento

⁶⁶⁶ Asociación COINDI, *Plan Trienal 1997-1999*. p.10.

que subraya el poder simbólico de la alcaldía auxiliar, que de este modo “controla” las actividades del consejo comunal. Asunto aparte es que este control implique realmente penetrar en las estructuras decisionales del consejo, de tal modo que dicha alcaldía llegue a determinar qué proyectos entran en la comunidad, qué grupos beneficiar, qué plazos cumplir o qué soluciones dar ante casos de conflicto, intervenciones que no tenemos constancia que hayan producido en la práctica, al menos durante nuestro periodo de observación (años 1997 y 1998). El relato de estos hechos revela estos y otros aspectos:

*“Al principio se tuvieron algunos problemas, porque no existía una comprensión, una buena relación entre las autoridades locales de la comunidad y el consejo, como que no les dejaba mucho trabajar las autoridades al consejo. Sin embargo, estos cinco o seis años ya, aproximadamente que el consejo ha venido trabajando, entonces ya la relación entre consejo y autoridades es más estrecha. Ya se ha llegado a una comprensión, pues el consejo comunal ha tenido logros y ha servido pues para el desarrollo de la comunidad. Pero sí, al principio varias personas decían que los señores que estaban en el consejo pues que sólo tienen intereses personales, desarrollos personales y todo eso. Pero en base a todas las actividades que han venido surgiendo, que ha venido realizando el consejo, entonces se creó la credibilidad hacia ellos de parte de las autoridades. Entonces... hasta ahorita si se está trabajando coordinadamente con los señores de las autoridades, que lo encabeza el alcalde auxiliar. Tenemos dos, uno titular y uno suplente, un vice-alcalde. Ahorita ya es una comprensión bien... podríamos decir del... 95%. Todas las actividades lo saben ellos pues. Por ejemplo, una reunión con padres de familia del instituto básico, porque el consejo ha logrado ya la instalación de un instituto básico de CDRO, entonces lo llegan a saber de ellos. Además de esto, la comunidad, a la hora de cambiar autoridades cada año entonces también delega a dos personas que representan prácticamente a toda la comunidad en el consejo comunal. Es por eso que hasta ahorita pues los señores autoridades... ya saben de todas las actividades que se realiza, porque ellos, si no me equivoco, cada trimestre rondan informes, los dos representantes de las autoridades. Entonces por eso es que ahorita se ha logrado ya... se hace informe de las actividades que realiza el consejo, (con) los logros y todo eso. Y por eso es que hasta ahorita se ha llegado a un logro total de entre la coordinación de actividades entre consejos y autoridades”*⁶⁶⁸

⁶⁶⁷ Entrevista con Irma Lucía Sitalán, comunidad de Chuanoj. Asociación CDRO, noviembre de 1998

⁶⁶⁸ Entrevista con José Miguel Hernández, comunidad de Chuanoj. Asociación CDRO, noviembre de 1998. El entrevistado es un habitante de la comunidad, que ocupa en ésta el cargo de coordinador del Proyecto de Desarrollo Local, una de las figuras representativas de la *sucursal* del Banco Pop en la propia comunidad.

En consecuencia, el modelo organizativo previsto para que se desarrolle en las comunidades admite una amplia holgura, de manera que pueda ser rediseñado por las contribuciones de los beneficiarios, que se conciben como verdaderos protagonistas del proceso, sino es a corto, al menos a medio o largo plazo.⁶⁶⁹ En la base de este planteamiento se encuentra la idea de que la configuración alcanzada por los sistemas organizativos, como muchos otros elementos que componen la organización, son el reflejo de una serie de fuerzas que convergen. Pero si lo que se trata es de que, de todas estas fuerzas confluyentes, sea la que proviene de los beneficiarios de las comunidades aquella que se convierta en el vector principal que mueve la organización, los esfuerzos primeros deberán centrarse en no generar estructuras rígidas que resulte difícil modificar más tarde. Así, aunque se diseñen de partida modelos organizativos manidos, amoldados a los preceptos clásicos de la cooperación, o incluso muy fundamentados teóricamente, pero poco sometidos a la prueba definitiva de su puesta en práctica, estos deben permitir la renovación y el cambio basándose en las nuevas propuestas generadas por los propios beneficiarios, las cuales se presuponen más cercanas a la *cultura maya*:

*“No siempre se pueden evitar los organigramas más o menos parecidos a los que se usan en las instituciones públicas u ONGs, pero sí se pueden modificar o adaptar. (...) Los organigramas o dibujos se crean tomando la inspiración de la comunidad, cobran vigencia, pero se flexibilizan y enriquecen con la misma participación de los beneficiarios. Cuando están vigentes pueden considerarse como leyes internas, pero no se les debe rendir culto especialmente si se pone atención a la cultura maya, porque puede contradecir la relatividad y la versatilidad que debe ser un atributo especial de los que trabajan en equipo”*⁶⁷⁰

5.3.4.- Procesos asociados al crecimiento de los consejos comunales. Descentralización y coordinación interinstitucional y énfasis capacitador

⁶⁶⁹ Se trata esta de una pretensión que también se encuentra entre las intenciones de COINDI, tal y como se refleja también en el discurso de sus élites. Así, entre los criterios a seguir en las fases en las que se implementará su *Plan Estratégico* se habla igualmente de “*propiciar la participación de las organizaciones comunales desde su cosmovisión, dinámica y tiempos*” (Asociación COINDI, *Plan Estratégico 1997-2007*, p.17). Además, esta declaración de principios se tiene pensado completar con un sistema de incentivos para aquellas comunidades que demuestren una estructura organizativa más consolidada, en forma de “*un trato preferencial y mayores oportunidades de crédito y aceptación de proyectos a aquellas comunidades con mayor grado de organización comunal*” (Ibídem. p.20)

Cuando la comunidad crece: descentralización y dependencia en Nimasac

Tal y como anticipamos, aquellos casos de “excesos de desarrollo” (definidos por la propia organización a partir de los *límites* que es capaz de afrontar) se extienden en diversas direcciones. En este caso, cuando la paradoja resumida en la “preocupación por el éxito”, llega al grado de desarrollo alcanzado por una instancia comunitaria como el *consejo comunal*, buena parte de los esfuerzos de la organización se dirigen hacia un intento combinado de mantener tanto la “senda de éxito” por parte de un consejo comunal, como las vinculaciones entre ésta y la organización, para que los frutos conseguidos localmente se extiendan a otros frentes que la organización mantiene abiertos a escala supralocal.

Se trata de procesos vividos dentro de la organización de un modo bastante intenso, como cabe esperar. Producto de años de dependencia y relaciones a diferentes niveles, el crecimiento de los consejos comunales puede concebirse como “inesperado”, de modo que cuando el horizonte de la descentralización se acerca cada vez más, la incertidumbre (e incluso cierto miedo) se manifiesten en distintos ámbitos, por ejemplo entre el personal de CDRO, al percibir que puede desprenderse una parte del *alma mater* de la organización (*la comunidad*), de donde surgió la organización y donde se ubican los referentes identificadorios básicos. Pero, si se entiende que es también en este “trozo” de la organización que puede desgajarse donde se pretende colocar gran parte del *poder* en un futuro lo más cercano posible, este tipo de sentimientos paternalistas suele ser sancionado por otros integrantes de la misma organización, pues argumentan que tal miedo se fundamenta precisamente en una desconfianza hacia un futuro en que los propios beneficiarios se hagan realmente “con el poder” de la organización:

“Aquí dentro del equipo de trabajo siempre hay personas que están pensando, así con mucho temor, de que las comunidades van a separarse, van a adquirir

⁶⁷⁰ *La Metodología de la Participación de la Comunidad*. op. cit. p.30

*cierta capacidad, cierto nivel de desarrollo institucional... Siempre se tiene un poco de objeción, un poco de pena de a ver qué va a pasar... ”*⁶⁷¹

Hablamos de un proceso que apunta a un crecimiento de los consejos comunales en términos de recursos y capacidades disponibles que, a la vez que alcanzan un nivel de autogestión suficiente y un aumento de relaciones con otras instancias e instituciones, conlleva una separación progresiva de la organización, aunque tal separación, como veremos, sea aún bastante matizable, dados los múltiples nexos y dependencias entre la organización y los consejos comunales. De este modo, junto a esta posible separación los consejos comunales *avanzados* pueden ver fortalecida su presencia en los órganos de decisión de la organización, con lo que se consolidan los lazos que la unen a ésta.

En cualquier caso, este proceso de *descentralización* (como es llamado dentro de estas organizaciones) no es algo imaginado, sino que se traduce en una serie de hechos que, como veremos, sustentan aquél miedo a la separación de “lo máspreciado” de la organización, y que de momento, presenta varios significados complementarios:

- 1.- La posible pérdida de los referentes de identificación de la organización, situados no sólo en las prácticas de desarrollo *comunitarias*, sino en la propia presencia de las comunidades, que da sentido a la propia calificación como organización *comunitaria* a CDRO y a COINDI.
- 2.- En tanto que se entiende que es en *la comunidad* donde se aglutina la “esencia” de *lo maya*, a través de la síntesis que se realiza entre lo que se considera “cultura maya” y “cultura de la comunidad”, con la salida de sus comunidades la organización pierde, en todo o en parte, su referente de identificación étnica.
- 3.- Se plantea la posibilidad de que se desgajen de la organización precisamente aquellos consejos que mejor funcionan, y que sirven para sustentar tanto la idea de *prestigio comunal* que se aplica para incentivar al resto de comunidades en su

⁶⁷¹ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, marzo de 1998.

futuro fortalecimiento organizativo como la propia imagen de *éxito organizacional* por la consecución de un desarrollo sostenido y, sobre todo, sustentado en la participación activa de los propios beneficiarios.

3.- Conectado con lo anterior, se limita la incorporación progresiva de los beneficiarios a parcelas de poder ocupadas por el personal técnico dentro de la organización.

4.- Para los propios beneficiarios, la descentralización de sus consejos comunales, una vez que éstos han alcanzado una capacidad de gestión y un nivel de recursos suficiente, es una oportunidad de prescindir de la intermediación de la organización de desarrollo, procurándose el acceso a los recursos de otras instancias de modo directo (estado, agencias donantes, etc.).

Podría pensarse, bajo la última de estas posibles interpretaciones, que la separación de los consejos de CDRO significa que los objetivos etno-políticos de la organización de desarrollo han fracasado rotundamente, especialmente si los consejos que pueden separarse pertenecen precisamente a las referidas *comunidades fundadoras*, núcleo y raíz de ambas organizaciones. Pero hay que tener en cuenta que la posible separación de una comunidad se plantea cuando su consejo comunal ha alcanzado no sólo un nivel elevado de coordinación, sino también cierto nivel de recursos y de capacidades autogestionadas que pueden significar precisamente su posibilidad de operar al margen de dependencias externas, lo cual es todavía un listón demasiado alto para la gran mayoría de comunidades integradas en CDRO, y mucho más en COINDI. Aún alcanzado este nivel (al que sólo se acercan 3-4 comunidades del medio centenar de las que se integran CDRO) consideramos que existen bastantes probabilidades de que estos consejos sigan vinculados de modo directo o indirecto a la organización mientras ésta siga existiendo. Esto es así, en primera instancia, porque tal asociación sería la mejor opción estratégica de cara a posicionarse en sus relaciones institucionales, y sobre todo, por la persistencia de mecanismos de unión y dependencia entre la organización y las comunidades, centrados, como veremos, en el uso de recursos compartidos, así como en

el establecimiento de lazos y complicidades que implican una identificación común con una fuerte base étnica.

En cualquier caso, aquél sentimiento de pérdida suele justificarse con el argumento de que la unión entre las comunidades y CDRO es “mucho más que una unión de intereses”. Ciertamente, además de estar basada esta unión en la voluntad, surgen los elementos afectivos como factor cohesionador que propicia la unión en ambos sentidos (CDRO-comunidad y comunidad-CDRO) y que confirma la personalización que se realiza sobre las instancias organizativas creadas, y refuerza los referentes de identificación establecidos con base en la comunidad y en el “proyecto común”. Estas uniones afectivas refieren tanto a lazos personales entre representantes de ambas comunidades⁶⁷², como a (aspecto mucho más ambiguo) a un afecto entre “instituciones amigas”, como se desprende de algunos discursos:

*“Las comunidades han crecido de la mano de CDRO y ellos han visto, los dirigentes han visto como CDRO les proporciona no solamente recursos, no solamente capacitaciones, sino esperanza, un ideal, les da un sentido a sus luchas a sus aspiraciones...”*⁶⁷³

En este último sentido, la personalización sirve para hacer circular la idea de que la relación entre la *organización* y la *comunidad* (configurados así como dos entes homogéneos, corporeizados) no está sometida a los vaivenes a los que afectan a una “comunidad de intereses”, considerándose el “cariño” y la “amistad” como poderosos cementos cohesionadores, que permanecen incluso después de una separación institucional.

⁶⁷² Cabe destacar en este punto las estrechas relaciones de Hilario García “don Hilario”, uno de los líderes de la organización procedente de la comunidad de Nimasac con una gran cantidad de personas e instancias de representación presentes en dicha comunidad, dado el dilatado historial de acciones conjuntas dirigidas a fortalecer los intereses de la comunidad y de CDRO con muchos de estos representantes. A esto se suman otros lazos en los que los intereses y la afectividad se solapan, como los del Benjamín Son y el propio consejo comunal de Nimasac, mantenidas desde los inicios de CDRO.

Pero no hay que olvidar que estos elementos catalizadores de la unión presentan entre sus componentes una fuerte base étnica. Esta carga de sentido buena parte de aquella “afectividad”, ya que implica entre otros aspectos una mirada desde los habitantes de la comunidad a la composición étnica de la organización y a su efectiva participación dentro de ésta, como parte de sus propias estructuras de poder. La identificación entre los beneficiarios y la organización surge, como sabemos, cuando estos últimos están habituados a observar cómo no son de su grupo étnico los que suelen copar las instancias de poder que les “representan” (a escala de política partidista, religiosa, de organizaciones de desarrollo...), al mismo tiempo que observan cómo en una organización de su entorno, que surge de un entramado organizativo comunal, sólo participan maya-k'iche's en los puestos de relevancia, y además estos comienzan a ser de su propia comunidad. Todo ello se acompaña de participaciones crecientes en las elaboraciones normativas, en la definición de los proyectos que se van a aplicar, en el control del propio personal técnico y en esfuerzos continuos de acercamiento de las prácticas de la organización a las realizadas en las comunidades.

De esta manera, los lazos de unión se consolidan a partir de la percepción de pertenencia al mismo grupo étnico. Se justifica así que se emprendan diferentes acciones desde CDRO para “conservar la relación” basadas en la complicidad (entendida dentro de estos términos *amistosos*) más que en la coacción. Una complicidad fundamentada en una multiplicidad de acciones prácticas con miras a un largo plazo y que, pese a aquellas concepciones más o menos disimuladas sobre “el temor a la pérdida de la comunidad”, se debe realizar con denuedo “dentro de lo humanamente posible”:

“No se hace un gran esfuerzo por tratar de retener a las comunidades, se hace lo humanamente posible por recuperar la comunidad, pero no se trata de acaparar a la comunidad. La unidad de CDRO va a estar siempre basada en

⁶⁷³ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, marzo de 1998. Recordemos que en algunos discursos pueden llegar a mostrarse estos lazos con referencias simbólicas de carácter paterno-filial, como ya vimos en el capítulo anterior para el caso de la agencia ADESMA de Santa María Chiquimula. Una agencia que, por otra parte, evidencia ya algunos elementos contundentes de emancipación, como da cuenta de ello sus relaciones con otras instancias ajenas a CDRO, algunas extranjeras, como el Proyecto Ala de la Unión Europea, PADEL, INTERVIDA y Hermano Del Hombre.

*mucha voluntad, en mucho cariño hacia la organización, y no en coacción, o en cosas así de fuerza...”*⁶⁷⁴

Por otra parte, y tal vez por su falta de cercanía con la realidad, los casos en los que la comunidad decide “emanciparse”, iniciando ya sus contactos institucionales al margen de la organización, no son considerados desde ésta como una “traición” a los intereses generados conjuntamente o al *proyecto común*. Los ejemplos en los que se trata de “recuperar” antes que “acaparar” suelen ir referidos a dos casos fundamentales: el de ADESMA, convertida en la única agencia del Banco Pop, y Nimasac, *comunidad fundacional* y ejemplo a seguir por el resto de las comunidades por el “grado de desarrollo” alcanzado:

*“Es mejor que la gente este ahí donde quiere, porque si se trata de juntar gente, por ejemplo no habríamos permitido la fundación de ADESMA, porque esas son comunidades que han trabajado alrededor de CDRO. Eso no correspondería a una política de digamos tratar de acaparar, sino que más bien ayudarles a que se desarrollen, hagan su propio proceso. Nunca ha sido problema para CDRO que una comunidad se separe, se pueden separar sin problema. Y de hecho nunca se siente como una separación, sino que se le sigue manteniendo dentro de la lista, esperando que dentro de un tiempo regresen”*⁶⁷⁵

Este tipo de manifestaciones discursivas (como la de la unidad, basada en la conjugación de voluntades) se acompaña de otros aspectos. Así, paralelamente a aquellas uniones “sentimentales” o “afectivas”, los recursos compartidos siguen siendo un importante factor de cohesión, como es el caso de los lazos financieros mantenidos, no exentos del ejercicio de cierta tutela por parte de la organización. En este sentido, la misma existencia del Banco Pop parece ser un factor cohesionador de relevancia, en el modo en que el manejo de recursos financieros supone, a la vez, un empuje capitalizador en las comunidades (y en consecuencia cierta incorporación al proceso *descentralizador*) y un fortalecimiento de los vínculos de dependencia Banco Pop-sucursal. No es casualidad que desde la creación de las *sucursales* exista un esfuerzo significativo de regulación de estos vínculos, hecho que propició en 1998 la ya referida creación de un aparato normativo del Sistema Financiero, siendo este uno más de los

⁶⁷⁴ Ibidem.

⁶⁷⁵ Ibidem.

signos de que existe una voluntad de control sobre la “senda del desarrollo” seguido por las sucursales. Este control implica conocer con qué instituciones se relaciona y qué tipos de actividades realiza:

*“Las operaciones que se hacen en las sucursales son las mismas, mismas, operaciones que prácticamente está haciendo CDRO. Claro que va a depender de la capacidad de la comunidad, conforme van a ir adquiriendo la capacidad financiera se le va a ir dando todo, pues, hasta que llegue el momento en que ellos mismos van a ser los que van a negociar en un banco para... hacer sus inversiones, o para hacer sus propios ahorros. Pero la idea está que tampoco queremos que ellos hagan... que inviertan el dinero en otro banco, sino que venga aquí el dinero al Banco Pop”*⁶⁷⁶

La frontera entre el convencimiento y la normativización se muestra desdibujada. Los recursos gestionados a través de este sistema de sucursales se someten a un mecanismo de control que minimiza el “riesgo” para CDRO de su utilización fuera de la comunidad o al margen de los fines a los que fue asignado: *“debe crear fondos en las propias comunidades, pero mantener un nexo administrativo y financiero bien definido, de manera que si uno de estos fondos de las comunidades se quisiera desviar, existan los mecanismos para corregirlo”*.⁶⁷⁷ Este “nexo administrativo y financiero” encuentra una de sus materializaciones en el mencionado sistema normativo, que en principio no permite tratos diferenciados, permitiendo por ejemplo que una comunidad pueda colocar sus fondos en una instancia financiera ajena a CDRO. Sin embargo, el alcance de la normativización presenta algunas flexibilidades, como da prueba de ello que estas operaciones de “emancipación” comenzaron ya a realizarse desde principios de 1998 por el consejo comunal de Nimasac.

La peculiar concepción de la normatividad, que admite márgenes bastante flexibles en su aplicación se complementa con otras acciones orientadas a fortalecer la autolegitimación de CDRO como tal *institución comunitaria*, realizando prácticas que pueden ser entendidas como “predicar con el ejemplo”. En este sentido, una fuerte base de la redistribución del poder de la organización tiene que ver con el “reparto” de los

⁶⁷⁶ Entrevista con Manuel Ajpop, Asociación CDRO, septiembre de 1998

⁶⁷⁷ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, marzo de 1998

recursos financieros, aspecto que se propone como distintivo respecto a otras organizaciones, por lo que se trata de realizar el reparto entre las *sucursales* de los recursos financieros recibidos, evitando acaparar los recursos, aunque esto signifique apoyar otros proyectos no tan *visiblemente comunitarios*:

*“La propuesta de CDRO, tiene una serie de características un poco diferentes. En primer lugar, que este es un movimiento de base: los directivos están en una rotación permanente. El dinero se llegó a juntar en las manos de los directivos y de repente nos dimos cuenta, una directiva con mucho poder. Entonces, redistribuimos el dinero. Y se empezó a redistribuir el dinero. Y ahora, por ejemplo, en Nimasac está llegando medio millón de quetzales, que es su propio capital. Eso no lo hace una ONG maya pero... ni lo sueña. Ahorita, en Chichicastenango está FUNDADESE, peleando con la asociación ASDECO, que es de las comunidades, por el dinero. Y FUNDADESE no va a soltar ni un centavo, porque ellos recibieron de NOVIB, recibieron de Noruega fondos que dijeron que eran para las comunidades, pero cuando las comunidades se organizaron en ASDECO ya no les dejaron el dinero, sino que les dijeron: esto es de FUNDADESE. Entonces, eso es una diferencia muy importante. Aquí se distribuye, se reparte”*⁶⁷⁸

No se detienen aquí los desestímulos para que la sucursal no se desvincule del nexo financiero creado, ya que una vez transgredida la norma, se abre un largo proceso de negociación y de consenso que, en una aplicación laxa de dicha norma, sustituye a las sanciones directas podrían provenir de la normativización. Se trata, en definitiva, de un modo peculiar de manejar una relación aparentemente sustentada de modo exclusivo en vínculos financieros.⁶⁷⁹

Podemos visualizar estos aspectos con un claro ejemplo que ilustra el papel de aquellas diferentes facetas de la unión de *las comunidades* con la organización de Totonicapán. A mediados de 1998, el consejo comunal de Nimasac comenzó a plantear algunas demandas “serias” a CDRO en términos de cierta separación,. Su propuesta se basaba en constituirse como una *organización de desarrollo* y disponer, por tanto, de personalidad

⁶⁷⁸ Ibidem.

jurídica, estructura organizativa, reglamentos, recursos financieros, edificio, y área de trabajo propios. La primera reacción de los representantes de CDRO ante las intenciones “separatistas”, fue precisamente la de expresar preocupación, no sólo porque la comunidad se marchase, sino porque además la que se separaba era una de las comunidades fundacionales, que ejercía además de *modelo* por el “éxito” de sus proyectos. Los motivos financieros ocupaban igualmente en esta preocupación un lugar destacado, ilustrándose una dependencia entre la organización y la comunidad (expresada en términos *paternofiliales*) que podía además generar inquietudes sobre la consistencia del proceso descentralizador. El modo de tratar el conflicto, induciendo a la reflexión y la negociación, da idea del talante flexible aplicado en esta difícil negociación:

*“ El director del Banco Pop, él dice: ‘no es posible seguir así, ¿dónde está la cooperación?’ Si es un fondo que se les da, deberían de apoyarnos a nosotros mismos, porque lo que se entiende ahí es que ellos obtienen más intereses producto de este dinero. Ahora con esa legalidad que se le quiere dar al Banco Pop, ya no podemos tener esa diferencia, el trato tiene que ser igual, porque no es justo que un padre trate diferente a cada uno de sus hijos, tiene que ser igual. Pero tampoco vamos a decir: ‘ustedes ya no entran, de una vez, fuera’, les estamos ayudando a reflexionar, a negociar. Pero... si ellos razonan bien... no va a haber dificultades”*⁶⁸⁰

Pese a la aplicación de un control financiero que se pretende compartido con el aumento de poder de las sucursales y con una aplicación flexible de la normativa, la descentralización se caracteriza por la realización de acciones al margen de los acuerdos, tanto por parte de CDRO como parte del consejo comunal. Así, desde la comunidad se pretende superar un nuevo escalón que implica la independencia de la organización matriz. La creación de una personalidad jurídica propia ya es un paso decisivo, no sólo porque le habilitaría para recibir y negociar fondos con otras

⁶⁷⁹ Esto se traduce en visitas y reuniones continuas de representantes de la organización y de la comunidad, para tratar los posibles conflictos desde todos los puntos de vista posibles. En este punto, la intervención de representantes de la organización que han mantenido relaciones estrechas con la comunidad durante años resulta decisiva, estando además integrados estos especialistas en uno de los departamentos más activos y privilegiados de la organización, como es el Departamento de Organización y Capacitación.

⁶⁸⁰ Entrevista con Gregorio Tzoc. Asociación CDRO, agosto de 1998

instancias, acumular recursos, etc., sino por su importancia simbólica, ya que le separa del resto de las comunidades de CDRO, pasando de “beneficiaria” a “socia”:

“Entonces, pues ellos van mucho más avanzados y a veces toman algunas decisiones sin consultar a CDRO. Ellos han iniciado un trámite para obtener una personalidad jurídica, y al tenerla ellos han dicho que van a hacer un contrato con CDRO, algo diferente a las demás comunidades. Ellos quisieran ser como diferentes de las demás comunidades, todas las demás comunidades ellos las ven como beneficiarias, y ellos quieren que Nimasac no sea exactamente una beneficiaria de CDRO, sino que haga realmente el papel de socia” ⁶⁸¹

Así, la comunidad pretende tratar de igual a igual a la organización-matriz. La paradoja - envuelta en continuas personalizaciones- se plantea cuando el modelo es “demasiado perfecto”, y no sólo imita al *padre*, sino que pretende *ser lo mismo que él*, de modo que el alcance real de esta emancipación tropieza con los numerosos recursos aún compartidos con la organización-matriz. Aunque el consejo comunal disponga desde hace tiempo de una larga lista de recursos (entre ellos su propio edificio o *Pixab'aljá*, un tejido organizativo cohesionado, unos recursos financieros depositados en su propia sucursal y hasta sus propios contactos con otras organizaciones de desarrollo donantes), aún mantiene numerosos lazos de dependencia con CDRO. Destaca en este punto la dependencia de los recursos humanos y de los recursos financieros, que subrayan además el papel mediador que CDRO ejerce entre Nimasac y las agencias donantes. Por ello, desde la organización se estima que las maniobras del consejo comunal se dirigen a mejorar los términos de su negociación con CDRO, considerándose bastante lejana una descentralización plena:

“La desvinculación no es posible en estos momentos, por todos los nexos que existen. CDRO le paga maestros, le paga alfabetizadores, le paga una serie de cosas que... casi Nimasac es una de las comunidades que hace, digamos, más uso de los programas de CDRO. Si se separaran de CDRO ellos tendrían que implementar todo y eso sería algo muy duro para ellos. Se ha pensado un poco, pero cedido por CDRO, o sea a través de un contrato, digamos que los maestros en lugar de ser pagados acá sean pagados allá, pero el dinero siempre iría de

⁶⁸¹ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, agosto de 1998.

*aquí para allá. Eso no sería exactamente una desvinculación, sino que sería otro tipo de vinculación, un poco diferente, nada más”*⁶⁸²

Con el horizonte puesto en la descentralización, la tendencia se dirige a alcanzar una todavía lejana *unidad* (en forma en algunos discursos de “unidad microregional”) que se entiende más cercana con estas emancipaciones, a pesar de su difícil y conflictual vivencia:

*“Yo se los he dicho a ellos también con mucha claridad, y es como un reto para CDRO: si una comunidad ya no necesita de CDRO, CDRO ya no es necesario, entonces no vale la pena seguir en CDRO. Pero si la comunidad sigue encontrando, a pesar del avance que tiene la comunidad, sigue encontrando siempre cosas importantes y útiles en esta forma de unidad microregional, entonces va a seguir viviendo CDRO, fortalecida por sus comunidades”*⁶⁸³

Este tipo de discursos se orienta a reforzar la idea entre los beneficiarios de que la presencia de las comunidades en CDRO como *proyecto común* tiene sentido no sólo por los logros conseguidos por cada comunidad de modo individual, sino también por los alcanzados de forma conjunta dentro de dicho proyecto común, cuya naturaleza flexible y su continua redefinición es precisamente una de sus fortalezas. Por supuesto, se trata de una redefinición que se admite desde la organización siempre y cuando provenga de los impulsos generados en las comunidades, desde las cuales se observa cómo la organización se reconstruye “a su medida”, por lo que es este un fuerte elemento de cohesión. Además, en la medida en que esta presencia se hace libre y consciente y no sólo condicionada o impuesta, se hace aún más sólida.

En cualquier caso, y muy esquemáticamente, la separación de la comunidad ya comienza a poner de manifiesto la posibilidad de contradicción entre:

- unos intereses e ideales etnopolíticos, tejidos en torno a la organización como un proyecto común, el cual se haya cimentado en una poderosa base étnica, y
- el desarrollo de la comunidad, cargado de un componente pragmático, utilitarista, centrado en necesidades cotidianas.

⁶⁸² Ibidem.

⁶⁸³ Ibidem.

Son las prácticas continuadas las que, en principio, ponen en conexión a unos y otros, pero estas no bastan. Es decir, la conjunción se consigue en la manera en que el desarrollo de la comunidad tiende a orientar sus miras más allá de dicha comunidad (lo cual parece difícil si no se ha conseguido ya cierto nivel de desarrollo dentro de ésta) y el “ideal etnopolítico” tiende a hacer política cotidiana, cercana a los intereses e inquietudes de los beneficiarios y a centrarse en sus preocupaciones reales. Como vemos, esto se consigue a través de participaciones continuadas en el tiempo y solapadas unas con otras (en la definición de necesidades, de normativas, de la propia participación). Pero a estas se suman, complicidades, prácticas y retos comunes que son creados y recreados y un poderoso aparato *capacitador* cuya función no sólo es capacitar, sino también recordar los referentes comunes (*el horizonte común*) y las participaciones realizadas, reviviéndolas. En este sentido, aunque iremos desarrollando algunos de estos aspectos en posteriores apartados, ya se dibujan los perfiles de un proceso que implica a un colectivo heterogéneo pero a la vez unido por una serie de lazos identitarios que se establecen a partir de una exclusión históricamente mantenida, y que se consolidan sobre la base de una serie de referentes culturales comunes.

Finalmente, es preciso tener en cuenta que aunque nos estemos centrando en los problemas de “exceso de desarrollo”, buena parte de la problemática que envuelve a la pérdida de poder de la organización (por la posible separación de sus consejos comunales) apunta al extremo contrario. Es decir, la *regla de la dependencia* resumida en la máxima “a mayor debilidad en el nivel organizativo comunal, menor probabilidad de separación”, presenta continuas excepciones, en las cuales se manifiesta que la debilidad organizativa -cuando implica un menor grado de actividad- coloca a la organización en una situación desventajosa ante instancias externas que llegan a colocar sus redes asistencialistas en la comunidad. Existe constancia de ello en ambas organizaciones, tal y como se refleja en los discursos:

“Los consejos menos desarrollados, institucionalmente y en número de proyectos, estos en cualquier momento se puedan separar de CDRO, es más

fácil que venga el FIS, FONAPAZ les de unos fondos y decidan separarse de CDRO”⁶⁸⁴

Por tanto, no todos los casos en los que se cuestiona la dependencia de las instancias comunales son consecuencia de un mayor avance en los objetivos planteados desde la organización. Además, la revisión del vínculo de dependencia puede plantearse en momentos y circunstancias en los que no sólo las instancias comunales no están muy “desarrolladas”, sino que puede tratarse de casos en los que la propia organización presenta una debilidad significativa en su propia configuración, por ejemplo, cuando uno de sus Programas se encuentra sometido a una situación crítica. Así, el caso de los Bancos Comunales implementados por el Programa de la Mujer, a pesar de manifestar una serie de “avances”, presenta una gran dependencia entre CDRO y las beneficiarias, la cual es en parte consecuencia de la inestabilidad de dicho Programa (concebido de un modo bastante peculiar y sometido a continuos ciclos en su desarrollo, como hemos visto) y en parte de un exceso de proteccionismo de los capacitadores. Este proteccionismo exagerado está también asociado a otros aspectos, como la propia composición de las relaciones de poder organizacionales en su dimensión de género, la existencia de burocracias que operan en la organización, o el crecimiento institucional que genera una ralentización de las acciones, ya que la organización se convierte, en parte, en un *fin en sí mismo*. Esto parece impedir el despegue de las iniciativas y dificulta el despliegue de las capacidades de las propias beneficiarias de las comunidades, creando una peligrosa dependencia CDRO-comunidad, de efectos nocivos por la desprotección que pueda generarse en el caso de que la organización desaparezca. Algunas de estas reflexiones son percibidas dentro del Programa de la Mujer por su propio personal, como en el siguiente testimonio de la propia asesora de dicho Programa, en el que ésta establece una comparación con respecto a sus labores

⁶⁸⁴ *Ibidem*. El testimonio refiere a instituciones relacionadas directamente con el Estado guatemalteco, en este caso: el FIS (Fondo de Inversión Social), FODIGUA (Fondo de Desarrollo Indígena de Guatemala), y FONAPAZ (Fondo Nacional para la Paz). En la práctica, hemos comprobado esto en algunas comunidades del entorno de Totonicapán, donde algunas instancias como el *Proyecto Ala*, de la Unión Europea, sitúa sus programas de microcrédito sobre grupos productivos separados y desconectados entre sí, no sólo sin ningún proyecto común sustentado en referentes culturales comunes, lo cual queda bastante lejos de las intenciones de la agencia donante, sino, lo que es más grave, desconsiderando algo que en estas organizaciones mayas de desarrollo se considera recurso fundamental: el tejido organizativo comunal.

anteriores en otra organización de desarrollo, de menor tamaño y sometida, al parecer, a otros procesos:

*“Creo que el hecho de estar los grupos y mis compañeras metidas adentro de una institución grande les da como un respaldo que hace más lento el trabajo, los rendimientos. Yo lo puedo comparar, digamos, con mi trabajo anterior, en el cual eran seis promotoras, dos supervisores y yo, esa era toda la organización que soportaba el trabajo. Y se trabajó con veinte grupos de mujeres, se establecieron veinte tiendas comunales y de eso surgió una organización de mujeres que ahorita es autónoma, totalmente autónoma, con proyectos que manejan ellas mismas, con una buena dirigencia, manejan, tienen su computadora, su oficina, su vehículo y diferentes donantes. Ellas han negociado ya proyectos. En un término del 89 ahorita, son once años, es casi el tiempo mismo de este programa. En cambio, **si nosotras desaparecemos, si el Programa de la Mujer desaparece, la organización social que se ha generado en esos sesenta y cuatro grupos no es tan fuerte ni tan capaz de mantenerse sola y de crear una organización de mujeres independiente.** Entonces, yo, comparándola con eso, siento que... que es lenta porque **existe este paraguas, este respaldo, institucional que... hace que el protagonismo de las mujeres sea... más escondido o menos visible, en ciertos casos inexistente**”⁶⁸⁵*

Pueden observarse algunos paralelismos con respecto a las limitaciones establecidas al proceso descentralizador del Programa de la Mujer, cuyo origen sólo es en parte localizable dentro de éste. Así, si la separación de una comunidad como Nimasac recrea la imagen de una organización *rentabilista*, centrada sólo en crear núcleos de desarrollo comunales, sin otro vínculo que los recursos financieros compartidos y sin ningún *proyecto común* asociado entre organización y comunidad y, mucho menos, un proyecto con carácter etnopolítico, la salida de un Programa de la Mujer para crear “una organización de mujeres independiente” implica la asociación con la imagen de una organización *sexista*, que no ha sabido integrar en pie de igualdad la participación de la mujer en los procesos de desarrollo. Pero aún más interesante nos parece la pérdida de referentes y de símbolos de identidad que se produce en ambos casos, y de la que los representantes de la organización (en su mayoría de composición masculina) parecen tener perfecta cuenta. Así, para estos casos, el hecho de que sea habitualmente en la mujer donde se sitúen, de forma convenida, algunos de los referentes étnicos más *vistosos* de la mayanidad, tales como el traje étnico, la continuidad del idioma maya, o

⁶⁸⁵ Entrevista con Luz Marina Delgado, noviembre de 1998.

la responsabilidad de encargarse de la alimentación, educación y crecimiento de los hijos, hace que la separación del Programa de la Mujer se considere, también en parte, la pérdida irreparable de símbolos de identidad étnica.⁶⁸⁶ También por ello, no deja de ser significativo que esta última dimensión étnica de las pérdidas por separación sea menos resaltada por la propia asesora, de origen salvadoreño, uno de los pocos integrantes de la organización de origen no maya-k'iche'.

La coordinación institucional a escala de comunidad en COINDI

En COINDI los problemas se plantean a otra escala, ya que el crecimiento organizacional no alcanza los niveles de la organización de Totonicapán, no manifestándose aún cuestiones de “separatismo” derivados del alto nivel de desarrollo alcanzado por alguna de las comunidades. De esta manera, parte de los conflictos asociados al crecimiento organizacional se localizan, por ejemplo, en la lejanía de los beneficiarios con respecto a la organización. Una lejanía fundada, no ya sólo en aspectos tutelares o proteccionistas por parte de los técnicos, sino en los propios sistemas de integración de los beneficiarios en las estructuras de poder de la organización. Por tanto, los esfuerzos se centran en mejorar estos sistemas para lograr una participación justa y equilibrada de dichas comunidades en las instancias decisorias de la organización, en la que no existan privilegios a socios fundadores⁶⁸⁷ por criterios étnicos más o menos subsumidos en repartos por *áreas territoriales*. Un paso dado en esta dirección supone el establecer que todas las comunidades del área de cobertura de la organización tengan participación en la Asamblea General, en la cual se elige a la Junta Directiva Central, máximo órgano de decisión de COINDI. Como sabemos, esto no ocurría anteriormente, ya que sólo se elegía a dicha Junta Directiva Central entre las asociaciones comunales e intercomunales.

⁶⁸⁶ Desarrollaremos algunos de estos aspectos en el capítulo 6.

⁶⁸⁷ Según vimos, en COINDI se trata de aminorar el poder de los socios fundadores en la Junta Directiva, ya que esto implicaba una baja participación comunitaria. También a partir de 1997 se vio la necesidad de “democratizar” un poco más la conformación de la Junta Directiva, en la cual no debe haber más de 2 personas de la misma comunidad (del total de sus 7 integrantes).

Paralelamente a esto, se tiene bastante presente en COINDI la posibilidad de que, en un futuro no demasiado lejano, los fondos para el desarrollo pueden empezar a canalizarse vía *consejos de desarrollo*, tanto a escala estatal, regional, como local o comunal.⁶⁸⁸ De este modo, el fortalecimiento de los Consejos Comunales tiene sentido dentro de una estrategia de medio-largo plazo en la que existe la posibilidad de que lleguen a las comunidades una serie de recursos que pueden ser aprovechados, sobre todo, por aquellas de éstas comunidades que estén mejor organizadas. De hecho, en el propio *Plan Estratégico* de la organización se propone privilegiar aquellas parcelas de desarrollo (entendidas en este caso como “proyectos”) que logren mejor los objetivos planteados por la organización, entre los que se incluye una mezcla (que plantea, no obstante, bastantes dificultades de aplicación práctica) de eficiencia, innovación, y control comunal, expresado éste a través del grado de organización comunitaria, hasta el punto de conceder un “*trato preferencial a proyectos con el mayor número de beneficiarios, con mayor grado de rentabilidad, que presenten la producción de productos no tradicionales en las comunidades y que provengan de las comunidades mejor organizadas*”.⁶⁸⁹

La evitación de la creación de lazos de dependencia con las comunidades también se refleja en el grado de coordinación con otras instituciones de desarrollo que operan en las comunidades, lo que a la vez, y en primera instancia, implica cierto grado de contradicción con los propios principios básicos organizacionales. En este sentido, y tal vez por su reconocida debilidad de acción (que le lleva a una necesidad de coordinación con otras instancias lejanas del modelo etnodesarrollista, al poder sólo abarcar una mínima parte de las parcelas del desarrollo) la organización de Sololá parece estar varios pasos por delante de CDRO. En ésta se tiende, como sabemos, a lograr cierta hegemonía a escala comunal, entendida ésta en cualquier caso de forma negociada y consensuada, evitando la confrontación directa con otras instancias de desarrollo y sometida en buena parte a las decisiones y acciones de los propios protagonistas de las comunidades.

⁶⁸⁸ Así se contempla, de hecho, en los Acuerdos de Paz, concretamente en el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, en el que se resalta el papel “fundamental” de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y se plantean algunas medidas al respecto orientadas a su regulación y funcionamiento.

⁶⁸⁹ Asociación COINDI, *Plan Estratégico 1997-2007*, p.20.

Este aspecto distintivo se refleja no sólo en las intenciones ya explicitadas en sus *documentos de planificación*, sino en el contenido de otros discursos, como se comprueba en el siguiente testimonio de la directora ejecutiva de COINDI:

“En COINDI la coordinación entre instituciones de desarrollo empieza desde las comunidades, de manera que primero se dé una semicoordinación comunitaria, y en un segundo paso una coordinación departamental. En cuanto a los objetivos se deberían establecer en base a una agenda de necesidades, con el fin de unificar esfuerzos en el apoyo a los proyectos. Otro punto que sería objeto de discusión entre las instancias implicadas es el de los niveles de coordinación: entre organizaciones o por áreas geográficas. Pero nosotros no intentamos apropiarnos de los grupos ni de las comunidades, pretendemos que las mismas comunidades propicien su desarrollo, por lo que damos campo abierto a otras instancias, lo que ocurre que aún queda mucho trabajo que hacer por todos en materia de coordinación y esta se ha realizado hasta ahora con carácter temporal” ⁶⁹⁰

Estos discursos tienen también su plasmación práctica en acciones concretas, y demuestran este papel crecientemente mediador de COINDI, poniendo en contacto a los beneficiarios con otras organizaciones de desarrollo y reservando su acción a contados proyectos y acciones especializadas que está en disposición de poder ejecutar. Un ejemplo de esta *coordinación* interinstitucional (que más bien podría calificarse como una especialización) lo encontramos en algunas comunidades de Santa Catarina Ixtahuacán, en cuanto a la coordinación con la organización FINCA, una organización privada de desarrollo radicada en la capital y cuyo trabajo se centra en grupos de mujeres. Se trata de una organización, que lleva ocho años desarrollando su labor únicamente con grupos de mujeres (tres de ellos en estas comunidades), y han implantado un total de 195 Bancos Comunales en todo el país, con aproximadamente 5.000 mujeres beneficiarias.

En Santa Catarina Ixtahuacán solicitaron esta ayuda 25 mujeres, de las cuales 22 se presentaron a la reunión que se realizó al efecto. Sólo 12 mujeres consiguieron la ayuda, debido a los requisitos que impone FINCA a sus beneficiarios, así como el modo de

⁶⁹⁰ Entrevista con Leonicia Pocop. Asociación COINDI, noviembre de 1997.

relación que establece con ellos, puramente contractual. Esta organización concede un único préstamo de 500 quetzales (unas 12.500 pesetas) bajo condiciones asequibles: el capital se paga mensualmente, en cuatro pagos de 125 quetzales, los intereses son también mensuales, del 13% y se establece un ahorro -obligatorio, pero que queda en manos de las beneficiarias- de 100 quetzales, pagadero también en 4 meses, a 25 quetzales cada mes.

En estos casos, la solvencia se garantizaba “solidariamente”: si alguien no paga lo hace el grupo, y si el grupo no lo hace, no se conceden más créditos para el grupo en el futuro, en una especie de solidaridad coaccionada, establecida bajo límites bastante menos flexibles ante la morosidad o el impago que los planteados por CDRO o COINDI. Esto lleva a algunos integrantes del personal técnico de la organización a destacar su “efectividad”, pues sólo tres beneficiarias se habían demorado algo en los pagos. Otra “ventaja” es que no se establecen condiciones para los fines a que se destina cada crédito. Como contrapartida, se plantean problemas cuando los préstamos se solicitan para actividades agropecuarias, ya que este sistema no comprende la calendarización en el pago propia de los ciclos productivos agropecuarios, como sí se hace en COINDI.

Sin embargo, ejemplos de este tipo suelen plantearse desde la organización como prueba de que es posible reaprovechar en cierta medida para los fines propios las relaciones con algunas instituciones que contradicen los *principios* propios. En este caso, la coordinación que plantea COINDI con esta organización implica, por ejemplo, complementar algunos de los “vacíos” dejados por ésta, como es el de la falta de atención de los sistemas de organización a escala comunitaria o el uso de personal o capacitadores que hablen el idioma de la zona. Así, por ejemplo, las representantes de FINCA que se presentaron en Santa Catarina Ixtahuacán para negociar con los beneficiarios no hablaban k’iché, por lo que usaron la mediación de COINDI para este acercamiento. Desde ésta se instauraron en la misma comunidad con posterioridad sus habituales proyectos de capacitación y de fortalecimiento organizativo comunal. Se plantea así que las relaciones de ambas organizaciones (FINCA y COINDI) con los beneficiarios tienden a la especialización y a

cierta complementariedad, así como a cierta “apropiación de dichos beneficiarios por parte de cada instancia:

*“Ellos son parte de COINDI, la cual les apoya en aspecto educativo (formación, capacitación y asistencia técnica) y parte de FINCA la cual les apoya con los créditos”*⁶⁹¹

En cualquier caso, no olvidemos que esta coordinación con otras instancias como la referida obedece, en buena parte, a una necesidad, dada la escasez de recursos financieros de COINDI y la precaria situación en la que se encuentran sus consejos comunales en cuanto a nivel de organización, si los comparamos con el desarrollo que adquieren en CDRO.

Por otro lado, la coordinación a escala comunal es el primer paso de un sistema de coordinación a través del que se espera ascender a escala departamental y regional, aprovechando los recursos que puedan venir del futuro sistema de consejos de desarrollo, bastante presente en COINDI como escenario de futuro del desarrollo. Esto obliga a mucho trabajo por hacer para que dicho sistema, que plantea ya de por sí una serie de delimitaciones territoriales, no se contradiga con las delimitaciones funcionales o territoriales que organizaciones como COINDI, de hecho, potencian en las comunidades.

En definitiva, anticipándose a un futuro en el que la comunidad tenga que desenvolverse sin la colaboración de una institución mediadora como COINDI, se pretende así que existan al menos recursos organizacionales suficientes en dicha comunidad para ayudarles a desenvolverse mejor en un futuro de Consejos de Desarrollo. Esto se hace más comprensible aún si pensamos que tales consejos pueden llegar a convertirse en extensiones de desarrollo “local”, pero fuertemente condicionadas por imposiciones externas del estado o de las agencias donantes, posibilidad esta última que se nos antoja no demasiado remota.

⁶⁹¹ Entrevista con Josefina Tuy. Asociación COINDI, agosto de 1998.

Pero mientras la organización sigue en funcionamiento, son precisamente las debilidades en el proceso de consolidación de los consejos comunales, autopercibidas en COINDI, las que protagonizan el conflicto que se produce en algunas de sus comunidades, y que ilustran el difícil camino por recorrer, plagado de obstáculos, restricciones y contradicciones. Nos ocupamos a continuación de esbozar un caso que ilustra estos aspectos (cuyo tratamiento será ampliado en el capítulo 6) en el que se pone de manifiesto el difícil contexto en el que se realizan estas acciones de reorganización, y la enorme dificultad de hacer frente a las contradicciones que se plantean en el proceso. Situaremos el argumento central de nuestra exposición en la escasa participación de los beneficiarios de la comunidad, debido a su desconocimiento de la organización, a la debilidad de las estructuras organizativas comunales y, sobre todo, a la propia crisis en que se desenvuelve la organización COINDI, que se ejemplifican en las contradicciones planteadas por la acción de los capacitadores en las comunidades del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán.

Externalización capacitadora en Santa Catarina Ixtahuacán

El sobreempeño puesto por los capacitadores, rayano en la imposición, unido a la apatía de los socios hacia la participación no son circunstancias que se dan en el vacío, producto de la casualidad, ni son conflictos en forma de excepción que confirman la regla de un desarrollo siempre aplicado por la organización de forma “acorde con sus principios”. La misma crisis que llevó a COINDI a reducir su personal en más del 50%, y a multiplicar la actividad de éste de forma frenética, también está en la base de la falta de proyectos orientados a cubrir no sólo las necesidades, sino las expectativas creadas dentro de la comunidad, tal y como tratamos en este estudio de caso.

El proceso de fortalecimiento organizativo emprendido por COINDI en el municipio de Santa Catarina Ixtahuacán se caracteriza por la dispersión y el escaso impacto de las

acciones acometidas.⁶⁹² Sobre todo, las actuaciones realizadas en el núcleo poblacional “urbano” y en las comunidades cercanas (Paquisic, Xetinamit, etc.), dado el escaso número de proyectos y de actividades repartidos entre más de 6.000 habitantes, convierte en anecdótica la presencia de la organización en la zona, por lo que apenas se produce la comunicación ni interrelación con otras instancias organizativas de la zona (alcaldías auxiliares, principales, etc.). A ello se añaden los efectos del decrecimiento del volumen de proyectos en COINDI a partir de 1998, que generan un clima de lejanía de los beneficiarios respecto a la organización.

Concretamente, la presencia en Santa Catarina Ixtahuacán de la organización COINDI se remonta a principios de 1996, año en el que se realizan las primeras acciones para la creación de dos *grupos de base* beneficiados con un proyecto de cría de ganado bovino. La actividad organizativa en los años 1996 a 1998 da lugar a la formación de dos grupos de base más, integrados en un proyecto de artesanías y en la construcción de un *molino*

⁶⁹² El municipio de Santa Catarina Ixtahuacán se extiende en una amplia zona (de 218 km²) ubicada al noroeste del lago de Atitlán, entre la Sierra Parraxquín y la Sierra Chuatroj, descendiendo hasta la bocacosta en un terreno quebrado que transcurre entre los 3.200 metros y los 80 sobre el nivel del mar. Sus 34.000 habitantes, de amplia mayoría maya-k'iche' (en un 95%), se reparten siguiendo un patrón de asentamiento disperso en 70 núcleos poblados, la mayor parte de ellos comunicados muy deficientemente, mediante caminos o veredas sin asfaltar. El mayor de estos núcleos poblados es el centro urbano municipal de Santa Catarina Ixtahuacán, de 6.000 habitantes y situado a 41 kilómetros de la cabecera departamental, siendo la mitad de este camino de terracería y la otra mitad de carretera asfaltada. Las actividades administrativas y comerciales de los pobladores de Santa Catarina Ixtahuacán suelen estar centradas en torno al núcleo urbano, siguiendo el resto de habitantes, y por tanto, su inmensa mayoría, el patrón socioeconómico del resto del altiplano indígena, basado en la agricultura de subsistencia, la artesanía y, en menor medida, el trabajo estacional en las fincas de la bocacosta, existiendo una fuerte emigración hacia otros núcleos urbanos, como Quetzaltenango, hacia la capital del país, o hacia el extranjero. (Fuentes: Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, 1998 y FUNCEDE, Diagnóstico del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, 1997).

de nixtamal, y que llegan a conformar una *coordinadora comunal*, pero dicha actividad se ralentiza hasta casi detenerse en 1998.⁶⁹³

En líneas generales, esta ausencia de nuevos proyectos es vista por los beneficiarios como un incumplimiento por parte de la organización, dado que las estructuras organizativas generadas en la comunidad (la *coordinadora comunal*, encabezada por una Junta Directiva a la que se añaden un sistema de comisiones) ven negada la prometida continuidad de los apoyos que COINDI planteó en los primeros contactos en la comunidad. Este *incumplimiento* resultó difícil de ser justificado ante la población atendida por los capacitadores, los cuales, cuando la escasez de recursos se hizo más evidente desde mediados de 1998, se afanaron en salvar lo que entendían como más valioso de todo lo logrado por COINDI hasta el momento: el fortalecimiento de las redes sociales y de la movilización en la comunidad. Pero en este caso, la falta de proyectos hizo poco creíble su empeño, y lo desmesurado e inadecuado de éste provocó lo contrario de lo que pretendía, subrayándose las distancias entre los beneficiarios y la comunidad⁶⁹⁴, y un desentendimiento que podríamos resumir en el siguiente esquema:

⁶⁹³ Al margen de un proyecto de siembra de plantas medicinales que se abandonó por la organización a finales de 1997, y que no llegó a constituirse en *grupo de base*, los dos grupos que sí se constituyeron como tales, y vinculados al proyecto de ganado, (autodenominados como uno de los cerros de la zona, donde se practican rituales mayas, *Tzib' alChaj I* y *Tzib' alChaj II*) estaban integrados por 18 y 19 beneficiarios respectivamente, siendo la presencia total de hombres superior a la de mujeres (10 mujeres frente a 27 hombres). Cada uno de estos beneficiarios (que residían en el centro poblacional de este municipio, de 2300 habitantes, al que también se le llama *Población*) recibió un crédito de 35.000 pesetas a pagar en 18 meses, al 18% anual, el menor de los tipos de interés aplicados por la organización. El crédito se destinó a la compra y crianza de terneros de engorde (uno por beneficiario) que se vendían a los carniceros de la zona una vez criados, a los dos o tres años de su adquisición. El proyecto no se obtuvo hasta 20 meses después de haberse organizado el grupo (en Agosto de 1997) y en él continuaron en una segunda fase, otros 13 beneficiarios, que fueron los únicos nuevos que COINDI tuvo en esta comunidad a partir de 1998. Poco antes de iniciarse el proyecto de ganado bovino, se puso en marcha el proyecto de molino de nixtamal, con un costo total aproximado de 375.000 pesetas y que benefició a 18 personas (13 mujeres y 5 hombres) de la comunidad de Paquisic, que se había solicitado 6 meses antes, es decir, un año y medio más tarde que el proyecto de ganado. Finalmente, en mayo de 1998 se puso en marcha el último proyecto de COINDI en esta coordinadora comunal hasta finales de dicho año: un proyecto de artesanías, en el que se integraban 14 personas (10 hombres y 4 mujeres) de la comunidad de Paxocol, cada una de las cuales recibió un montante de 22.000 pesetas, a pagar en un año con el mismo tipo de interés, habiéndose recibido el proyecto 18 meses después de su solicitud.

⁶⁹⁴ Esta amplificación de las distancias entre beneficiarios y organización comienza a manifestarse de hecho en la inobservancia de una serie de fórmulas de entendimiento, de las cuales nos ocuparemos en el capítulo 6, dentro del apartado 6.3.

<i>Los socios no participan porque COINDI no apoya con proyectos</i>	⇔	<i>COINDI no apoya con proyectos porque los socios no participan</i>
--	---	--

Durante varios meses de 1998 pudimos hacer un seguimiento estrecho de algunas de las circunstancias que llevaron a este tipo de dinámicas, a través de visitas a las comunidades del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán y de charlas tanto con los beneficiarios como con el propio equipo capacitador, así como con el resto del personal de la organización, extrayendo algunas conclusiones al respecto. Así, en algunas de estas visitas, las mayores dificultades de los capacitadores no se centraron en hacerles entender a los beneficiarios un proceso de organización que se nos antojaba complejo (y que fue asimilado, paradójicamente, de forma bastante rápida), sino que los principales obstáculos se plantearon al intentar cubrir los “mínimos” requeridos de participación y asistencia a las reuniones planteadas, obstáculos fundamentados en la referida apatía de los beneficiarios. En un tono poco menos que aleccionador, los representantes de COINDI, todos kaqchiqueles, les recordaban a los socios en un *k’iche’* extranjero (como es el hablado por una persona de Sololá que tiene el kaqchiquel como lengua materna) que aún tenían sus obligaciones crediticias con COINDI y que debían satisfacer no sólo éstas, sino que también se contaba entre sus obligaciones la participación en las capacitaciones y en las reuniones de organización.⁶⁹⁵

La base de estas acciones está en la propia “lógica de la urgencia”, producto de la presión que llevaba a intentar cumplir con los objetivos del proyecto de un modo apresurado, por lo que las consecuencias fueron tan contundentes como instantáneas: los socios volvieron la espalda a COINDI y ésta comenzó a tener problemas incluso con el cumplimiento de las amortizaciones de los créditos, por lo que se vio forzada a dirigirse a los socios, (organizados de un modo un tanto artificioso y externalizado en una

⁶⁹⁵ La externalización llegó a su extremo cuando los capacitadores decidieron “organizar” por ellos mismos la composición de las comisiones de un modo no ya escasamente participativo, sino impositivo, rellenando la lista de integrantes de las comisiones de modo arbitrario, partiendo directamente del listado de socios. Esto ocurrió en una reunión en la que participaron sólo 18 de los 70 beneficiarios de la comunidad, así como todos los miembros de la Junta Directiva de la comunidad, que no se opusieron a ello.

Comisión de Organización y Capacitación) y a explicarles que las irregularidades de este procedimiento estaban, en cualquier caso, consensuadas con la Junta Directiva de la comunidad:

*“Es por ello lo que hicimos con la Junta Directiva, con quien pensamos que no todos tienen tiempo, y pensamos de que si nosotros esperamos a todos los compañeros en una reunión, no llegan. Y es por eso, por eso buscamos los listados de todos los grupos y dijimos bueno: ‘aquí tenemos un grupo, y dejamos a uno, dos o tres personas que se quedaran en una comisión, y los otros en otra y los otros en otra comisión’, sólo así los distribuimos a todos. Y es por eso, si hay, si hay dudas de parte de ustedes para que pregunten, para que sólo así pues... lleven cosas positivas al estar en una pequeña reunión, que estamos haciendo ahora”*⁶⁹⁶

Como puede comprobarse, la explicación del capacitador se centra en una actuación basada en el incumplimiento de partida por parte de los socios, con lo que se justifica una acción organizadora cuyas implicaciones sólo se les consultan. Así un *incumplimiento* de COINDI (como es el de respetar las voces de la mayoría) se justifica con otro *incumplimiento* (el de la inasistencia de los beneficiarios a las reuniones). No se muestran además otras causas de fondo, tales como la falta de proyectos que estimulen la participación activa de los beneficiarios o las carencias de atención (capacitación, asistencia técnica) por parte de un personal insuficiente. Además, la crisis se extiende a los modos de promoción de la organización en la comunidad, de modo que la falta de actividad de las instancias organizativas creadas hace que no se extienda la información sobre COINDI entre el resto de la comunidad, es decir, entre los no beneficiarios. De este modo, queda lejos no sólo la ampliación en el número de futuros socios⁶⁹⁷, sino que el objetivo pretendido de que tales instancias organizativas impulsadas por COINDI sirvan de catalizador para la reorganización comunitaria queda en estado de latencia.

⁶⁹⁶ Capacitador de la asociación COINDI. Reunión con la *Comisión de Organización y Capacitación* en la comunidad de Santa Catarina Ixtahuacán. Septiembre de 1998. Testimonio original en idioma k'iche'. (Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín).

⁶⁹⁷ Fuimos testigos, por ejemplo, del desconocimiento acerca de las personas que integraban la Junta Directiva de la Coordinadora Comunal de Santa Catarina Ixtahuacán por parte de un numeroso grupo de mujeres de la zona que pretendían solicitar un proyecto a COINDI.

Pero sin atender a estos requerimientos, e iniciada la espiral de “incumplimientos”, las causas y los efectos se anudan, produciéndose los despropósitos de forma continua: a la reunión constitutiva de las comisiones asisten 6 de las 10 personas que la integran, de las cuales la mitad de ellos (3 hombres) están representados por sus esposas, ya que los “nombrados” se encuentran atendiendo sus faenas en el campo.⁶⁹⁸ Las mujeres “abandonan” sus tareas de un modo más relativo, ya que asisten con sus hijos a la reunión, pero la idea de que hay que cumplir “como sea” con el requisito de la asistencia, da lugar a este tipo de “delegaciones” o arreglos de sustitución. Estos, por otra parte, son consentidos por el capacitador, tal y como hemos comprobado en otros casos, en los que es otro familiar directo el que cubre la ausencia a la reunión. A lo anterior se suma la inasistencia de aquellos que, no pudiendo cumplir con los requerimientos de su crédito, y hallándose por tanto en situación de morosidad, evitan asistir a estas reuniones, en las que se les puede recordar el incumplimiento de sus obligaciones crediticias. Así, a la par de aquellas delegaciones, hemos visto como en algunos de estos casos, y para no sumar al incumplimiento del crédito otro incumplimiento más (el de la inasistencia), se envía como “representante” familiar a un hijo, siendo habitualmente la madre la que envía a la hija mayor.

No se nos deben escapar tampoco otros elementos formales presentes en el discurso presentado por los capacitadores durante las reuniones celebradas en estas fechas con los beneficiarios, ya que simbolizan perfectamente las distancias existentes en este momento entre éstos y la organización. En este sentido, y como nos sugiere nuestro traductor⁶⁹⁹, es destacable el uso de palabras con significado ambiguo, tales como algunos vocablos en idioma kaqchiquel incomprensibles para un *k'iche'*, y que a todas luces provocaban extrañeza y confusión entre los presentes.⁷⁰⁰ No menos destacable es

⁶⁹⁸ En otros casos, la inasistencia se produce por estar contratados por cuenta ajena, de modo que se hace aún más difícil la presencia en las actividades: “No es por gusto, sino que a través de nuestros trabajos que encontramos pues, es por eso que no podemos participar. A veces hay trabajos, así como aquellos, de lunes a viernes, también hay otros trabajos, cuando entras en una... así como empresas de proyectos que salen, a veces trabajan por planes” (Pascual Guarchaj, Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, octubre de 1998. Testimonio original en *k'iche'*).

⁶⁹⁹ Apreciaciones del traductor, Miguel Tzunún Pretzantín.

⁷⁰⁰ Como por ejemplo, *nab'iel* en lugar de *nab'e*: ésta última significa ‘primero’ en *k'iché*, pero no tenía sentido su uso en el contexto que lo usaba el capacitador, por lo que redundaba en la ya referida extrañeza.

la estructura de un discurso más cercano al aleccionamiento que al diálogo, ya que existían pocas y contadas contestaciones a la exposición del capacitador. Cuando éste se dirigía a los presentes de forma directa y personal para solicitarles la participación, introducía elementos que aumentaban aún más el alejamiento, como en el siguiente ejemplo, que reproducimos en su integridad:

“Jas ki b'ij? ¿jas ku b'ij le ixoq'il re la Lucas Cajtuná, jas a b'i at? María, at María ¿jas ka b'ij at? A tom at, jas ri jun, jun comisión, jun motzaj rech organización, ka q'ax chawech at jas ri ri organización... ¿jas ka b'ij at? Ka b'an na pensar, chana' pensar. ¿jas ri ku b'ij la li Elena? Man ar'e ri ki b'ij in ri utz le chomab'al, mulim ib' re q'a ta jun k'a proyecto...”

*“¿Qué dicen ustedes? ¿Qué dice la esposa de don Lucas Cajtuná, ¿cómo te llamas? (responde: Mi nombre es María) María ¿qué opinas tú?, ¿has escuchado tú que es eso de una comisión, un grupo de organización...? ¿Entiendes tú que es eso de organización? ¿Qué opinas tú? Necesitas pensar, ponte a pensar. ¿Qué dice Elena? No será que es eso que dicen de juntarse y pedir nuestros proyectos, y no sólo quedarnos en desearlos...”*⁷⁰¹

En k'iché *at* equivale al *tú* (castellano-español), o al *vos* (castellano-guatemalteco). En cambio *lal'* es la palabra designada para expresar *usted*, (la conjugación verbal también cambia entre el *at* y el *lal'*) siendo impropio de este contexto usar el *at* para referirse a algunas personas mayores del grupo.⁷⁰² Además, el capacitador siembra cierta confusión cuando emplea el *tú at* para referirse a todos individualmente, incluyendo a personas mayores, y usa el *ustedes* y no el *vosotros* cuando se refiere al grupo, no siendo éste uso una práctica habitual en las poblaciones de la zona. En todo caso, siguiendo el criterio del traductor, preferimos juzgar este trato hacia los presentes no tanto como un ejemplo

⁷⁰¹ Capacitador de la asociación COINDI, septiembre de 1998.

⁷⁰² Resaltamos sólo algunas evidencias que se producen en el uso del vocabulario, ya que quedan fuera de nuestro alcance muchos otros matices en cuanto a diferencias en algunos aspectos morfológicos y sintácticos, algunas relativas, por ejemplo, al hecho de que el traductor de estas palabras, Miguel Tzunún, habla un k'iche' de la zona de Totonicapán en el que se encuentran algunas diferencias con el k'iche' de Santa Catarina Ixtahuacán, aunque nunca sin llegar a las diferencias que existen con el k'iche' que habla el capacitador. Existen igualmente otras matizaciones a estos usos, que tampoco contradicen la referida ligereza en el uso de los términos, cercana a la falta de respeto. Así, aunque el *usted* castellano usado en Guatemala se emplea como trato preferencial hacia personas mayores o inspiradoras de respeto, no es exclusivo de este ámbito, ya que se usa en momentos y/o situaciones en los que existe bastante confianza, indistintamente con el *vos*, dejando el *tú* para momentos de mayor intimidad. Con el término *lal'* ocurre algo parecido: como en el castellano-guatemalteco, implica menos formalidad que el *usted* castellano-español.

de falta de respeto o cortesía, sino como un intento de acercamiento orientado a generar confianza y familiaridad que resulta un tanto forzado, ya que por el deficiente manejo del vocabulario se amplían aún más las distancias. De este modo, los beneficiarios se mostraban aún más remisos al trato, lo que no conseguía mejorar una relación con la organización ya empobrecida por otros factores añadidos, como el referido abandono de proyectos.

Por último, la debilidad de la estructura organizativa comunal se manifiesta en el caso de Santa Catarina Ixtahuacán de otras muchas maneras. Por ejemplo, en el irregular proceso de selección de los líderes que conformaban las instancias organizativas propuestas por COINDI, tanto en su representatividad como en la inadecuación para el cargo que van a ocupar, por lo que hay más que dudas acerca del *carisma* de éstos, o del ejercicio de algún liderazgo en su comunidad previo al que se le asigna ahora. Aunque profundizaremos sobre este tema en el apartado 5.5., en este caso es de resaltar la sumisión que manifestaban los “elegidos” por los capacitadores para formar parte del sistema de *comisiones*. Es decir, estos nombramientos funcionan en este momento más como una obligación irrenunciable (paralela al cumplimiento de las obligaciones de los créditos), que como un orgullo o el resultado de una selección interna a partir del manejo de determinadas capacidades o recursos. Esto se comprueba en el testimonio de uno de estos nuevos líderes comunales de la coordinadora comunal de Santa Catarina Ixtahuacán, el cual no poseía ningún cargo en ningún otro grupo o directiva dentro de la comunidad:

*“Así como dijo mi compañero Sebastián (se refiere al actual presidente de la Junta Directiva, antes tesorero), ellos, nuestros compañeros nos agarraron (nos escogieron)... Entonces sólo porque nos reunimos, entonces votaron por nosotros ahí. Entonces no podemos decir (que) no... Yo nada, no dije nada, no me asusté pues. Es algo que tenemos que cumplir, si no lo hacemos, tampoco es bueno...Según los compañeros si no se encuentra quien nos reemplace, nos quedamos de plano. Todo esta bien para nosotros, sí siempre está bien”*⁷⁰³

En definitiva, las dificultades de la puesta en práctica de un pretendido plan de reorganización a escala comunitaria se manifiestan tanto cuando se cumplen

⁷⁰³ Entrevista con Juan Ambrosio Tepaz, vocal III de la actual Junta Directiva. Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, octubre de 1998.

satisfactoriamente los objetivos básicos previstos como cuando, como en este caso, surgen el conflicto y los desencuentros, denotándose la distancia entre el discurso del fortalecimiento organizativo comunitario y su difícil aplicación práctica. En el próximo capítulo trataremos otros aspectos puestos en evidencia sobre todo a raíz del análisis de los conflictos generados, de manera que a la necesidad de contar con algunos recursos básicos, como un nivel mínimo de financiación y de proyectos a poner en juego en la comunidad, se une la necesaria existencia de vínculos de cercanía entre los intermediarios (capacitadores) y los beneficiarios, que son recreados mediante el uso por parte de los primeros de una serie de instrumentos de transmisión de ideas, valores y percepciones hacia los beneficiarios que tendrán efectos variados.

El análisis de las estructuras organizativas generadas con base en referentes comunales nos ilustra parcialmente el modo en que se estructuran las relaciones sociales y de poder, a partir de la participación en distintos proyectos y actividades, con el acceso de los beneficiarios a posiciones de poder dentro de dichas estructuras. Este acceso se traduce en una serie de participaciones decisionales a escala organizacional tanto en estas organizaciones, lo cual expresa una compleja problemática referente a la distinción entre *poder de decisión* y *poder de representación*, que ilustraremos con algunos ejemplos significativos en el siguiente apartado.

5.4.- La participación de *la comunidad* en las decisiones de CDRO y COINDI: sus implicaciones en la distancia socio-organización.

5.4.1.- Acerca del creciente poder de las comunidades dentro de CDRO y COINDI

El control de la presencia de familiares en el organigrama y de las *decisiones técnicas*

Aunque no es un indicador automático, la presencia dentro de las estructuras decisionales de la organización de instancias más *cercanas* a los beneficiarios de las

comunidades que al personal técnico indica cierta acumulación de poder por parte de los primeros. Prueba de que esta acumulación alcanza niveles significativos se evidencia precisamente en aquellos momentos en los que se plantean en la organización conflictos calificados de cierta gravedad. Pero en estos casos comprobamos cómo estas participaciones de los miembros de la comunidad se producen de modo diferenciado, pudiendo mostrarse con mayor contundencia si, por ejemplo, están involucrados los intereses de alguno de los integrantes de una de las comunidades de cobertura de la organización, o más aún, si además pertenece a la misma comunidad que alguno de los componentes de la instancia de representación que en ese momento tiene que decidir sobre el conflicto, como la Junta Directiva de un Programa o la propia Junta Directiva Central.

Así, un ejemplo recurrente de este tipo de situaciones lo encontramos en aquellos momentos en los que se discute la presencia de familiares en puestos directivos de la organización. Se trata de un aspecto que, como sabemos, es escrupulosamente vigilado en ambas organizaciones, pues se tiene la certeza de que su descuido ofrece una imagen muy negativa de cara al observador externo.⁷⁰⁴ Además, como precisamente la organización no puede prescindir de la continua presencia de “consultorías”, informes y otras “miradas externas”, al menos la discusión de éstos delicados conflictos se aparta de una posible participación de agentes externos, lo que implica generar espacios de discusión un tanto herméticos, es decir, lugares y momentos en los que se puede controlar su carga conflictual sin excesivas interferencias. Esto se hace en las distintas reuniones y *asambleas*, con la participación de los representantes de los consejos comunales y del resto de instancias de representación comunal, como la Junta Directiva Central en ambas organizaciones o el Tribunal de Honor, sólo en el caso de CDRO:

“Hoy mismo estaremos discutiendo sobre eso, por un familiar del presidente que está por entrar como trabajador en el programa de salud. Y están, así, las aguas revueltas de ‘cómo va a ser eso...’ ‘qué va a hacer él...’, en fin. No hay un

⁷⁰⁴ No olvidemos que la observación de éste puede ser urgente, precipitada y no pocas veces de dudosa intencionalidad. En COINDI por ejemplo, se originaron no pocos conflictos por el equívoco que se produjo tras una consultoría realizada en 1996, que precisamente caía en los referidos males de observación.

acuerdo tranquilo para dejar entrar a un familiar del presidente, y eso que no es a un puesto clave adonde viene..."⁷⁰⁵

Hay que tener en cuenta que, a escala comunal, la discusión de este tipo de problemas posee otras connotaciones, no siendo muy difícil encontrar familiares en la composición de los consejos comunales, Juntas Directivas, comisiones, etc. dentro de la comunidad, ya que no existen normas en ambas organizaciones que regulen este aspecto, habida cuenta de la escasez de habitantes y de la dificultad de que existan miembros de la misma comunidad que estén en disposición de dedicar una parte de su tiempo a estas tareas de representación. En cualquier caso, la posibilidad de una concentración del poder por ciertas familias se aminora por la existencia de instancias organizativas diversas, que implican un alto reparto de las tareas decisionales, así como de la continua rotación de los cargos que realizan dichas tareas.⁷⁰⁶

Pero, cuando la posible presencia de familiares se establece a escala de organización, dos modos de participación de la comunidad en la organización entran en conflicto: por un lado, el que supone trabajar de forma asalariada dentro del personal técnico; por otro, formar parte de los distintos cargos de representación comunal, sin retribución salarial, pero con una creciente cuota de poder dentro de la organización. La rica discusión que se despierta en estos casos pone en evidencia la lucha entre dos lógicas diferenciadas: la orientada a la búsqueda de una mejora a escala socioprofesionales (pensada en la autopromoción de los valores y potencialidades de cada individuo, cubriendo sus aspiraciones profesionales personales) y la preocupada de conservar los sistemas de gestión colectiva, es decir, orientada a proteger los intereses de la organización en su conjunto, y de los objetivos que ésta persigue.

⁷⁰⁵ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998.

⁷⁰⁶ Recordemos que estas instancias son, entre otras: grupos de base, comisiones, Juntas Directivas, comités y consejos financieros, sin contar las participaciones supracomunales en la Junta Directiva de los Programas o a escala de la propia organización. Por otra parte, no tenemos constancia de la existencia de tal concentración de poder en aquellas comunidades en las que hemos detectado esta presencia de familiares en los cargos de la Junta Directiva, hasta el punto de acaparar las decisiones en torno a ellos. El caso más llamativo que hemos tratado, el de la Junta Directiva de la Coordinadora Comunal de Santa Catarina Ixtahuacán, en el que participaban dos hermanos y el primo de ambos, los únicos problemas en el reparto de los recursos o las decisiones se plantearon con los nuevos grupos que querían acceder a los proyectos de COINDI, no interviniendo para su resolución en este caso las afinidades familiares.

Las dificultades que entraña este tipo de conflictos radican no sólo en los choques de intereses que se producen, sino que, a menudo, las posiciones de diversos colectivos se solapan, generando posicionamientos diversos. Así, el acceso a uno de los cargos de representación comunal no tiene por qué necesariamente ir encaminado a la búsqueda del “interés colectivo”, sino que puede obedecer perfectamente a un intento de búsqueda de reconocimiento a escala individual, a través de la autoridad que se ejerce a través del cargo, reconocimiento que pueda usarse tanto para posicionarse curricularmente en el mercado laboral de la cooperación como para convertirse en mediador entre su comunidad y alguna instancia de desarrollo. Igualmente, no pocos trabajadores integrados en el personal técnico de estas organizaciones operan bajo una lógica por la cual conciben su trabajo como una participación en un sistema de gestión colectiva, dentro de un proyecto común con aspiraciones etnopolíticas. Por ello, existen otros mecanismos de control ejercidos desde diversas posiciones de poder dentro de la organización que se orientan a aclarar un tanto estas posiciones, tales como los referidos sistemas de selección de personal (con la presencia influyente de algunos líderes fundacionales, que concentran su trabajo en la participación de las comunidades en el organigrama) o los propios actos rituales que acompañan a la elección de los cargos, en los que se refuerza dicha participación y sobre todo, sus implicaciones *colectivistas*, mediante la activación de una serie de contenidos simbólicamente significativos.⁷⁰⁷

A todo ello se añade la presión externa de las agencias donantes a la presencia familiar, que alimenta una cierta resistencia ante lo que se considera una ingerencia en los asuntos internos. Una ingerencia de la que, aunque en muchos casos se dirijan a evitar los clientelismos y corruptelas, sus acciones descontextualizadas y superficiales olvidan a menudo la necesidad de negociar internamente los repartos de poder y representación, en un entorno en el que no abundan precisamente ni las oportunidades laborales ni las posibilidades de representar a tantas comunidades en un escenario organizativo.

⁷⁰⁷ Como tendremos ocasión de comprobar, el papel de las asambleas resulta crucial como escenarios de reparto del poder y la representación, donde se realizan los actos más solemnes y se deciden aspectos de gran importancia.

Uno de los resultados de estas deliberaciones, en las que participan agentes diversos, es la inexistencia de familiares directos en el organigrama de las dos organizaciones estudiadas, lo cual repercute favorablemente en su imagen de cara al exterior. Pero consideramos no menos relevante que el rumbo de estos debates, que implican definir un aspecto de especial conflictualidad para la organización, no está impuesto desde instancias superiores, sino que se somete a procesos de discusión en los que los protagonistas no son un conjunto de técnicos escogidos, sino un conjunto de representantes de las comunidades elegidos de forma asamblearia.

Pero, al margen de la participación en estas situaciones de conflicto explícito, existen otros momentos en los cuáles dicha participación resulta especialmente significativa, porque entran en el ámbito de lo que en cualquier otra organización se denominan “decisiones técnicas”. Se trata de aspectos en los que el personal técnico no puede decidir por su cuenta y riesgo, ya que pueden afectar sensiblemente a los intereses de los beneficiarios. En el Banco Pop de CDRO, por ejemplo, el hecho de abordar una de las cuestiones más difíciles, como una posible subida del tipo de interés aplicable a los créditos, ofrece una medida del proceso de *empoderamiento* que afecta a las instancias comunitarias. Se trata ésta de una parcela decisional adquirida de modo progresivo, asociada a la participación directa de los beneficiarios en los proyectos más que a la participación en instancias decisoras, ya que, si hubiese sido impensable contar con las comunidades a la hora de fijar las primeras tasas (como otros muchos aspectos, fueron producto del impulso de unos cuantos líderes y técnicos) no ocurre así una vez que el proceso lleva unos cuantos años funcionando. Además, existe conciencia de esta progresividad de la participación en el proceso de toma de decisiones, que según los representantes de CDRO, contrasta con el inmovilismo en dicha participación que caracteriza a otras organizaciones:

“Muchas ONGs hacen eso, dicen: ‘ahí están nuestros beneficiarios, ¿Cuánto les cobramos ahorita? Dieciocho. Ah, no, eso ya no... Tengo diecisiete de costo entonces voy a tener que subir las tasas’. De pronto dicen: ‘veinticuatro... y hay capacitación y asistencia pero eso implica una comisión de un dos por ciento para asistencia técnica...’ Total, que resultan pagando un veintiocho por ciento. Todo lo tienen que pagar. En CDRO es que esto se puede hacer, pero no se

*puede hacer por una reunión de gabinete, aquí en la oficina, que digamos 'aquí hay que subir la tasa'... y de pronto llega la gente y encuentra una nueva tasa. Aquí hay que hacer una asamblea. Hay que hacer una asamblea para que la gente se ponga de acuerdo y diga si se sube la tasa o no, para que la gente diga si cobrar la comisión o no, por ejemplo”*⁷⁰⁸

Es así como la realización de algunos cambios decisivos en la organización a una escala técnica va adquiriendo el carácter de *propuesta* a los representantes de las comunidades, en lugar de ser estrictamente una decisión ejecutiva adoptada por el personal técnico. Esta propuesta nace de dicho personal y va recorriendo las diferentes instancias decisionales de la organización que se hallan implicadas. De este modo, la participación de las comunidades hace menos ágil el proceso de decisión, pero más participativo y consensuado. El hecho de que las decisiones se ralenticen y se acreciente la burocracia organizativa se considera un problema menor, al darse cabida a diferentes voces dentro de la organización, como ocurre a la hora de modificar las normativas (aspecto especialmente sensible en la organización porque dicta las políticas a seguir en el futuro), como las que rigen el sistema de créditos del Banco Pop:

*“Todas las modificaciones que se hagan dentro del Reglamento a las normas y políticas, eso siempre son propuestas, no es una decisión que el analista haga esos cambios y ahí quedó con él. Antes de realizar esos cambios se tienen que proponer, primero, a nivel de CDRO, que estamos a nivel de los ocho subsistemas, o sea los Programas y la Dirección Ejecutiva, se involucra la Junta Directiva, en donde ellos analizan esa propuesta, hacen las enmiendas necesarias, y ya con un documento bien depurado ya es cuando se convoca una asamblea general, en donde ellos ya son los que analizan y verifican ese documento. Y si están de acuerdo, son los encargados de aprobar ese tipo de documentos, ¿verdad? o sea que nosotros lo que hacemos es un trabajo de brindar toda la asesoría, de brindar todo el aspecto técnico, y los que se encargan de autorizar y de decir que sí está bien es la comunidad, ¿verdad?. Es la comunidad la que tiene la responsabilidad de decir sí o no a las propuestas que se realizan”*⁷⁰⁹

⁷⁰⁸ Entrevista con Julio Arango. Asociación CDRO, octubre de 1998. Hay que tener en cuenta que la difusión de este tipo de discursos se dirige tanto hacia afuera como hacia adentro de la organización, implicando en éste último caso recrear aquellas situaciones de participación de la comunidad, y difundiéndolas entre los miembros de la organización como uno más de sus “logros”. Durante nuestro trabajo de campo, no podíamos dejar de estar alerta a lo que considerábamos una selección intencionada de los discursos, sopesando en diferentes momentos y circunstancias el privilegio que “lo comunitario” adquiere en estas organizaciones como factor de distinción.

Lógicamente, el personal técnico va a definir su papel en estos casos como el de un *mero intermediario* al servicio de los intereses de la comunidad. Pero no hay que olvidar que el carácter consultivo de esta participación de la comunidad destaca sobre cualquier otra función, lo que la sitúa todavía lejana de la *Participación Total*. Por ejemplo, para la implantación del sistema de *sucursales*, como primer paso hacia la descentralización financiera, se estableció previamente, entre 1995 y 1996, un sistema de consultas a las comunidades. El carácter selectivo de esta consulta, aplicado a “algunas políticas de CDRO” y la distancia entre el conocimiento que un beneficiario medio tiene de los instrumentos financieros que maneja CDRO, cada vez de mayor complejidad, relativizan este papel consultivo, que se muestra a veces con tintes meramente informativos:

*“Algunas políticas de crédito son consultadas a la asamblea porque nosotros como CDRO no podemos imponer una política de la noche a la mañana, como otras organizaciones. Entonces este trabajo es un sistema, y es un sistema nuevo, el cual tuvo que requerir de la participación de los representantes de las comunidades asociadas para plantarles el sistema de la descentralización financiera. Entonces también se les informó en un par de reuniones, se les hizo ver cuáles eran los derechos y obligaciones, más las responsabilidades que ellos iban a asumir, si es que ellos aceptaban entrar en ese sistema”*⁷¹⁰

Por tanto, para que la progresividad de estas participaciones se haga manifiesta, buena parte de los impulsos favorecedores del control por parte de las instancias comunitarias (estableciendo mecanismos y herramientas concretas para ello) tienen que surgir del propio personal técnico.⁷¹¹ Esto puede contradecir sus propios intereses y aspiraciones, en la medida en que suponen una ganancia de poder decisor por las propias instancias comunales en muchos aspectos, incluida por ejemplo la propia selección de personal, en detrimento de dicho personal técnico. Uno de estos mecanismos, que tratamos a continuación, es el *aval comunitario*.

El aval comunitario

⁷⁰⁹ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, octubre de 1998.

⁷¹⁰ Entrevista con Juan Alfredo Yax. Asociación CDRO, octubre de 1998.

⁷¹¹ Además este personal técnico es el que propone un aparato normativo que tiene que hacer cumplir a los beneficiarios, aunque estos también se dirigen hacia el personal haciéndoles cumplir una serie de normas.

El *aval* de la comunidad es uno de estos mecanismos diseñados desde el personal técnico de CDRO y que poseen las instancias comunales para controlar algunos aspectos de la organización, concretamente la contratación de dicho personal técnico y el acceso a algunos de los cargos de representación comunal.⁷¹² Se trata de un instrumento bastante consolidado, de modo que existe cierto respeto y consenso en las distintas parcelas organizativas en cuanto a su aplicación, ya sea por su concesión o retirada, sin que esto signifique que se observen todas las implicaciones que se pretenden con su implantación.

Prueba de los avances observados en esta aplicación es el consenso intercomunitario que esta provoca. Por ejemplo, en una de las asambleas del Banco Pop pudimos comprobar la retirada del aval a un miembro del Comité Financiero Central por parte del consejo comunal de *Chuipachec*, decisión que fue respetada y reconocida no sólo por los miembros del personal de CDRO, sino por los representantes de las sucursales allí presentes.⁷¹³ Entre estos se hallaban los de comunidades de tan fuerte presencia como *Nimasac* o *Chuanoj*, que con su pronunciamiento sobre estos delicados aspectos daban peso a la decisión tomada por el consejo comunal de *Chuipachec*, a pesar de que éste no expuso en ningún momento las razones de su postura, al menos de forma pública y en asamblea. Este consenso intercomunitario se manifestaba en comentarios del tipo: “yo creo que comida a la fuerza hace mal” o “así como decía el compañero de *Chuanoj*, la comunidad es (la) que sabe, así internamente, está muy claro (...) nuestra comunidad respeta la decisión de *Chuipachec*”.⁷¹⁴

⁷¹² El aval comunitario consiste básicamente en una autorización que un consejo comunal de cualquier comunidad dentro del área de cobertura de la organización ofrece al aspirante a formar parte del personal técnico o de los cargos de representación comunal. Esta autorización funciona como condición necesaria pero no suficiente, ya que la designación final del candidato se somete a los procesos de selección de personal y de elección por votación en asamblea, existentes dentro de la organización.

⁷¹³ Hay que tener en cuenta en este caso que la persona a la que se le retiró el aval se vio impedida a consecuencia de ello a presentarse a las votaciones para intentar renovar su cargo dentro de dicho *Comité Financiero Central*.

⁷¹⁴ Comentarios recogidos de los representantes de las sucursales del Banco Pop, en la preasamblea de dicha instancia. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

Otro de los efectos del aval proviene de la reciprocidad que plantea entre beneficiarios y personal, ya que compromete a la persona que lo recibe (cuando ésta es un miembro del personal) a prestar su colaboración en el *consejo* de la comunidad *avalista*, en una especie de pago por el favor recibido, pactado verbalmente. Con este mecanismo, la organización pretende estimular la participación activa en las instancias comunales de una serie de *profesionales* que en muchas ocasiones tienen una formación académica superior a la media de los habitantes de las comunidades, incluida la comunidad a la que él pertenece. Como en muchos otros casos, las pretensiones de la organización se sitúan en un horizonte de largo plazo: se pretende *acercar* el técnico a la comunidad superando los distanciamientos, ya que éste puede haber estado “separado” durante varios años por sus estudios y/o trabajos posteriores. Se persigue así lograr no sólo el conocimiento mutuo entre el técnico y “la comunidad”, sino también cierto aprovechamiento de un recurso humano que puede ser muy valioso para dicha comunidad, sobre todo si se implica en sus intereses, y los comparte por *haberlos vivido* más directamente, y no sólo en su oficina. En nuestras entrevistas con los trabajadores de CDRO muchos de estos manifestaban que nunca habían participado en un consejo comunal hasta que, por requisito impuesto a través del aval, comenzaron a hacerlo.

No siendo homogéneas las reacciones que se producen ante estos acercamientos, los logros de éste sistema son constatables: mientras que en algunos casos esta participación en los consejos se entendía como una carga o una obligación ineludible, en otros se veía con cierto agrado ya que proporcionaba la oportunidad de presenciar “desde dentro” la efervescente participación activa y el “espíritu de organización” que existe en las comunidades. Aunque las intenciones de algunos integrantes de la organización se dirigen a que este sistema suponga que el personal técnico se “contagie” de los problemas, prácticas y situaciones de la comunidad, la novedosa implantación de este sistema hace que sus resultados queden todavía lejos de ese ideal. En los testimonios recogidos se denotan las diversas impresiones de trabajadores *avalados* referentes a estos “contactos” con la comunidad: en uno de ellos, un trabajador del Programa de Artesanías de CDRO “descubre” las necesidades de su comunidad (Nimasac) y el volumen de actividades que conlleva la participación en un *grupo de base*. Aunque lleva

muy poco tiempo en el consejo de Nimasac (uno de los más activos de CDRO) de momento su participación es bastante comedida, aunque parece que no muestra antipatía ante esas actividades a las que se le “obliga”. En el otro testimonio, la participación se percibe en términos más provechosos por el “avalado”, por lo que se ofrece una disposición más abierta y activa por parte de éste, que percibe su vinculación con la comunidad como un proceso continuado o al menos como algo no pasajero:

“El año pasado, aquí en CDRO estábamos trabajando así, sin aval, y nosotros no estábamos participando en el consejo, pero este año sí... CDRO nos exigió que tenemos que participar en el consejo. Por eso hasta ahora estamos participando ahí, como un mes estamos ahí, por el momento estamos apoyando un poco. Estamos apoyando a los grupos de artesanos, y estamos participando con ellos con reuniones u otros... cursos, eso solamente. Nosotros ahorita empezamos, en el mes de enero, como 3 o 4 reuniones estamos ahí. Y bueno, estamos viendo que sí... es bueno, es... desarrollo de la comunidad están tratando... la necesidad de la comunidad tenemos que tratar ahí. Se habla... de muchas, muchas necesidades de lo que el grupo necesita o...si el grupo está... avanzando y todo. Como el grupo está ahí, le han hecho su préstamo ahí en el consejo, y luego están tratando eso cómo van. Y (sí) está bien administrado todo el dinero ahí pues... magnífico y si no, está mal administrado, entonces ahí sí viene la corrección, ver cómo van a hacer...”⁷¹⁵

“De ahí a principios de este año fuimos a presentarnos para que nos concedieran el aval y con gusto nos lo dieron, ‘vamos a colaborar en ese grupo’. Y sí, no sabía bien cómo era, pero estando ahí es bonito. Ayer hubo una asamblea general en donde nos presentamos casi once profesionales, íbamos a hacer el apoyo para el consejo comunal. Sí, y lo mismo hicieron los demás, cada quien fue a ver dónde conseguir su aval, y trabajar todo este año, muchos años para la misma comunidad...”⁷¹⁶

Los posibles beneficios extraídos por los trabajadores de esta participación en los consejos pueden verse obstaculizados por la lejanía entre los intereses del consejo y los de los dichos trabajadores. Así, otra integrante del personal de CDRO, también del Programa de Artesanías, relata estos hechos en su testimonio. Nótese que aunque el grado de participación aún es bastante bajo, siendo reciente su entrada en el consejo (un consejo mucho menos activo que el de Nimasac, como es el de Chuipachec), la

⁷¹⁵ Entrevista con Diego García. Asociación CDRO, febrero de 1998. El aval comenzó a exigirse a los trabajadores del taller de carpintería un año después de haber pasado a manos de CDRO, ya que el taller ya funcionaba bajo manos privadas cinco años antes de adquirirlo la organización de Totonicapán.

trabajadora resalta los “aprendizajes” obtenidos de su participación. Es de destacar que al margen de estos aprendizajes los intereses del consejo quedan aún un poco lejos de sus motivaciones personales, por lo que la participación pasiva dentro de dicho consejo contrasta con la actividad manifestada en las reuniones del taller donde trabaja (el taller de carpintería), en la que los intereses se juzgan más cercanos. Esto da medida de cierta artificialidad en algunos casos en la implantación del aval, sobre todo en los casos de estas *empresas paralelas* en las que los trabajadores ven los intereses de la comunidad algo lejos y desconectados de los suyos:

*“Porque tal vez porque no tuvimos escolaridad, nosotros nos damos cuenta de que en las reuniones a veces se aprenden cosas que uno nunca los ha visto. Aunque allá si es sólo participar, sí, sólo participar. Sólo escuchar y estar atento... saber cómo está. Sólo participa uno pero de aquí, dentro del taller, aquí sí ya puedo participar porque ahí uno está dentro del... área”*⁷¹⁷

Se plantean otras implicaciones paralelas que surgen ante el estatus “comunitario” adquirido por los trabajadores al recibir el aval comunitario. Al existir sistemas de control de las acciones y decisiones de la organización CDRO desde las instancias comunales, éstas disponen de la posibilidad de ejercer un cierto papel protector de los derechos de los trabajadores que avalan con respecto a la organización. En la medida en que se trata de una relación (la del trabajador y el consejo comunal) caracterizada por la reciprocidad, cabe pensar que, cuanto mayor sea la implicación del trabajador con dicho consejo, tanto mayor será el esfuerzo de éste para mediar ante CDRO en caso de conflicto con la organización:

*“Debemos estar siempre cuando tengan reuniones, ahí tenemos que estar presente, allá en la comunidad nos lo dijeron. Porque dijeron que si queremos trabajar aquí, entonces tenemos que ayudar allá, y si no participamos allá, entonces con derecho ellos nos vienen a sacar del trabajo. Y los de aquí (los administradores del programa) no nos pueden sacar también, porque entonces ellos dicen que ya vienen a ver por qué, entonces ellos ya tienen que pelear por nosotros por qué no nos dan trabajo. En fin que... ambos se necesitan”*⁷¹⁸

⁷¹⁶ Entrevista con José Julián Batz. Asociación CDRO, febrero de 1998

⁷¹⁷ Entrevista con Virginia Trinidad Batz. Asociación CDRO, febrero de 1998.

⁷¹⁸ Ibidem.

Sin embargo este papel mediador depende también de otras circunstancias que resultan decisivas, como que sea previa y manifiesta tal implicación previa de los avalados con las instancias de representación de las comunidades, no sólo a escala comunal, sino también de la propia organización. Fuimos testigos, por ejemplo, de la presencia de los integrantes de la *Junta Directiva de Artesanos* (que es el órgano en el que “la comunidad” se expresa dentro del Programa de Artesanías) durante las discusiones que se produjeron a consecuencia de la crítica situación del taller de carpintería y del Programa en su conjunto, a finales de 1998. Podemos calificar esta presencia más *supervisora* y *consultiva* que *decisoria* o *ejecutora*, aunque, como hemos anticipado, el carácter singular del taller de carpintería como “empresa paralela” dentro de CDRO explicaba buena parte de este alejamiento de la instancia de representación comunal respecto del *foco de conflicto* y de los intereses de los trabajadores avalados.⁷¹⁹ A esto hay que añadir que, aunque todos estos trabajadores disponían de *aval comunitario*, de los 12 que trabajaban en 1998, sólo dos pertenecían “de hecho” a una comunidad, lo cual pudo también alejarles de la presión que la *Junta Directiva de Artesanos* podría haber ejercido en la defensa de sus intereses.⁷²⁰

Finalmente, como un requisito más para el desempeño de una función organizativa, el aval es parte también del propio crecimiento burocrático de la organización, lo cual no tiene por qué implicar un aumento de la ganancia de poder a escala individualizada. En este sentido, hay que advertir que el papel catalizador de algunos líderes carismáticos de la organización en el proceso de implantación de instrumentos como el aval resulta decisivo, contribuyendo activamente en esta línea de progresividad de la ganancia de

⁷¹⁹ Este alejamiento del problema por parte de la Junta Directiva de Artesanos proviene de la especial condición como beneficiarios de los trabajadores del propio taller, con unos roles decisionales rígidamente marcados. Como vimos, esta condición les convertía en unos beneficiarios un tanto singulares, sujetos al eje decisor verticalista impuesto por el aparato administrativo del Programa y viéndose privados de su participación decisional en la organización, por lo que es lógico pensar que los propios representantes de la Junta Directiva de Artesanos los calificasen según este papel que habían mantenido durante los años de permanencia en CDRO.

poder de los beneficiarios dentro la organización, no sólo fortaleciendo el papel normativo de dicho aval organización, sino también concienciando al resto del personal técnico. Como refiere el propio Benjamín Son, refiriéndose a los administradores del Programa de Artesanías:

*“Yo lo advertí (a los administradores del Programa de Artesanías), yo se los dije, que la administración tenía un trato con CDRO, y que ese trato tenía sus propias condiciones, y que el objetivo de CDRO nunca había sido crear... empresa ni siquiera eso, sino que el objetivo original del programa artesanal era ayudar a los artesanos, y los artesanos son los trabajadores, los que ejecutan la artesanía. Entonces, que si lográbamos ayudarlos a ellos, que ese era el objetivo; y que si no lográbamos, sino que sólo que logramos montar un programa con una administración con viajes a diferentes países y con un nombre, con una imagen todo lo que estábamos logrando era eso, la imagen, nada de contenido. Entonces sí que teníamos que reconvertirlo, teníamos que volver a los orígenes eh... para retomar el objetivo fundamental y que si eso implicaba un problema para la administración que yo lo sentía mucho pero, la administración se debía al deber del objetivo del programa”*⁷²¹

En el apartado final de este capítulo abordamos en profundidad la repercusión que las acciones de los líderes tienen en estas organizaciones comunitarias. De momento, apuntamos que el alcance de estas acciones depende de una serie de factores diversos (nivel de implicación con los móviles de la organización, poder de decisión dentro de ésta, grado de identificación con sus objetivos, reconocimiento por las diversas instancias de poder, etc.), factores que además son cambiantes porque el crecimiento de la organización obliga a una continua redefinición de su papel, o a una necesaria “vuelta a los orígenes” cuando se considera que están cambiando los objetivos iniciales apegados a la *Participación total de la comunidad* como eje fundamental. Hasta el momento, la voz del asesor general de CDRO parece ser una de las que tienen, además de un mayor peso e influencia en los distintos ámbitos de la organización (más o menos

⁷²⁰ Esto no significa una total desvinculación de dichas instancias de representación comunal, ya que, pese a este “desamparo” comunitario, sí denotamos en el discurso de los administradores del taller cierto reparo a que algunos de los trabajadores puedan acudir a estas u otras *instancias comunitarias* (como el propio *Tribunal de Honor*) para denunciar en CDRO “cualquier” abuso. Un reparo que, por otra parte, da cierta idea de la importancia que tiene en CDRO que una comunidad asociada “denuncie” algún hecho relativo al personal, lo cual se podría magnificar si vemos que los únicos trabajadores que pertenecían de hecho a una comunidad (nacieron y viven allí, y participan en el consejo) lo eran de la comunidad-modelo de CDRO (Nimasac).

⁷²¹ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

“comunitarios”), una opinión más tajante con respecto a sacrificar el crecimiento administrativo alcanzado en virtud de no perder de vista el horizonte comunitario de la organización. Pero, en cualquier caso, y pese a la presión de estos líderes carismáticos, cuando el carácter *comunitario* de algunas actividades o proyectos de CDRO se pone en entredicho (como es el caso de algunas de sus *empresas paralelas*, como los talleres del Programa de Artesanías), resulta más difícil aplicar instrumentos como el aval comunitario, ya que implican además del sacrificio del aparato administrativo poner en contra a éste con los representantes de las comunidades.

5.4.2.- Poder de decisión y poder de representación: *cuando la comunidad le pide cuentas al personal*

En páginas anteriores hemos tratado algunas repercusiones del crecimiento burocrático, de la actitud proteccionista de los administradores, o de una estructura organizacional en la que se definen continuamente los esquemas de participación del beneficiario. Tales aspectos ofrecen una visión de éste último como un agente un tanto pasivo, sometido a la voluntad de técnicos que disponen una apertura de la organización o de coyunturas que le son ajenas y a las que consiguen amoldarse de peor o mejor manera. Pero, prueba de que estos beneficiarios de las comunidades *ya están* (al menos parcialmente) presentes en las estructuras decisionales de estas organizaciones (y no sólo generando impulsos descentralizadores desde sus consejos comunales) es la existencia de un tránsito desde el *poder de representación* al *poder de decisión*, un giro que como tales *organizaciones de desarrollo comunitarias* se propone como un elemento distintivo: “*debe cuidarse mucho que entre los representantes de las comunidades no se establezca otra estructura ajena (...) así como pasa con diputados, senadores y otros representantes en el sistema político administrativo de los países, a quienes se les nombra representantes y ellos abusan asumiendo también el poder de decisión.*”⁷²²

Esta conquista progresiva, pero lenta y dificultosa, del ejercicio del poder de decisión no se limita al control del poder de los *representantes* de las comunidades dentro de la

⁷²² Ibidem. p.27

organización, sino que ya se orienta a otras esferas en las que los beneficiarios pueden ver comprometidos sus intereses. Esto puede concretarse en aspectos como el control por parte de dichos beneficiarios de las actividades y funciones desempeñadas por el *personal técnico*, a pesar del espectacular crecimiento de éste. Pero ¿está dispuesto el personal técnico a ceder parte de su poder de control de la organización a beneficiarios a los que no considera preparados técnicamente?. Como cabe suponer este proceso, para el que se abren unas puertas y se cierran otras, presenta algunas similitudes con lo ya señalado para la descentralización: una organización no preparada para acometer lo que propone discursivamente se enfrenta a retos continuos, a conflictos y negociaciones permanentes que revelan algunas dinámicas y procesos que podemos resaltar.

Nos encontramos, por tanto, con que el creciente poder de las instancias organizativas más estrechamente ligadas con las comunidades implica la apertura de espacios en los que se reconoce su papel decisor. Paradójicamente, estas participaciones pueden apuntar no sólo a una mayor presencia en las instancias de decisión, o a la reivindicación de un mayor poder decisor de éstas dentro de la organización, sino también al apoyo en el uso de unos recursos externos por parte de los beneficiarios que, una vez apropiados, sirvan para ejercer el control de este personal técnico. Esto se evidencia sobre todo en aquellas parcelas organizativas en las que el descontrol de los beneficiarios respecto a las acciones del personal técnico pretende subsanarse con la contratación de asesores externos que “vigilen” el proceso. Lógicamente, desde este personal técnico se lamentará (de un modo un tanto sutil, pues de lo contrario expresarían una “sospechosa” resistencia) su pérdida de poder de decisión

Así, en la *pre-asamblea* del Banco Pop⁷²³ uno de los beneficiarios presentes planteó la posibilidad de que alguna consultoría externa analizara las actuaciones del personal del propio Banco, lo que significa en cierta manera pedir la fiscalización de sus actividades ya que al órgano encargado de ello, (el *Comité Financiero Central*, CFC, una instancia con alta “participación comunitaria”) se le consideraba en ese momento con escasa

capacidad técnica para poder ejercer tal control. Esta llamada al *recurso externo* se realiza ante la falta de credibilidad del *recurso interno* o, en este caso, de representatividad, ya que de los cinco integrantes del Comité Financiero sólo uno representa a los Programas de CDRO, y el resto se lo reparten entre la Junta Directiva Central, las sucursales y las agencias. Se entendía que dicho Comité no se encontraba suficientemente habilitado, ni mucho menos capacitado para acometer esta función, entre otras razones por el instrumental técnico tan complejo que tendría que manejar. Una función, por cierto, reconocida en el propio reglamento que lo regula - concretamente en el art.17, punto 10- aunque no hace mención a los mecanismos y recursos necesarios para poder ejercerla, por lo que queda un tanto despegada de la realidad. La respuesta del propio director del Banco Pop, relegando al CFC a labores consultivas y de representación (al tiempo que concede palabras de elogio a la Junta Directiva saliente por el trabajo realizado), abunda sobre este aspecto, y arroja cierta luz acerca de los límites de hecho que existen en CDRO respecto a la participación de las instancias más cercanas a la comunidad que al personal técnico:

“Realmente en mi parte también les agradezco a las tres personas que salen porque siempre estuvieron también dispuestas a apoyar las iniciativas que ahí teníamos. Es un aspecto muy importante de un órgano directivo que se identifique con el sector con el que está trabajado y que lo apoye, porque pienso que esa es la función, no tanto como fiscalizar o supervisar sino más bien es... apoyar y ayudar en la dirección de lo que se está haciendo” ⁷²⁴

Es necesario colocar estas posiciones entre comunidad y mediadores en su contexto, y calibrar el proceso de *empoderamiento* de los representantes de las comunidades dentro de CDRO, así como la distancia que éstos aún mantienen respecto al control de algunos recursos como los financieros. En este sentido, la existencia de mediadores se justifica en parte para menguar tal distancia, pensando en un futuro, más o menos lejano, en que el verdadero éxito sea su progresiva supresión o un control más exhaustivo de sus acciones por parte de los beneficiarios. CDRO no está en esta situación, de modo que si

⁷²³ Las Pre-asambleas suelen realizarse antes de la asamblea, normalmente una semana antes, y es donde las discusiones y la toma de posición se muestran con mayor contundencia, ya que en la asamblea se tiende a tratar los aspectos más ceremoniales, a sellar los acuerdos ya alcanzados a través de actos cargados de formalidad y ceremoniosidad.

⁷²⁴ Julio Arango, Asamblea del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998

la plantea es más como “promesa de futuro” para seguir trabajando y generar confianza que como una medida ajustada a la realidad. La función de esta “promesa” es seguir manteniendo a la organización con una cohesión suficiente que permita un funcionamiento mínimo, y para ello concreta en participaciones reales dentro del propio Banco Pop, *aún* consultivas pero participaciones al fin y al cabo.⁷²⁵ Además, no hay que olvidar que las fallas planteadas en el caso referido fueron precisamente puestas en evidencia por los propios beneficiarios a través de instancias de representación creadas al efecto. Pero, junto a la existencia de estos mediadores incluidos en el personal técnico, destaca la presencia en ambas organizaciones de una serie de *líderes carismáticos* (que por su procedencia, cercana a la cabeceras departamentales de Sololá y Totonicapán) hemos venido en llamar “líderes urbanos”, y cuya participación en el mapa decisonal de estas organizaciones resulta crucial, por lo que nos ocupamos de ellos a continuación.

5.5.- Estructura organizativa y liderazgos comunales: la extensión de CDRO y COINDI en la comunidad

5.5.1.- A modo de introducción. La importancia del “control” de los líderes

Hemos visto cómo las medidas de estímulo a la participación comunitaria desde la organización pueden chocar con realidades como las observadas en algunas comunidades, en las que el abandono de las actividades y proyectos desincentiva la participación y se realimenta con las forzadas acciones de los capacitadores. Entre estas acciones se encuentra la creación de líderes ficticios en las comunidades, sin carisma,

⁷²⁵ Así, los acercamientos a la realidad financiera son más ficticios que reales, y el propio director del Banco Pop, en una nada fácil posición, se convierte en intérprete, representante y mediador a la vez. Como símbolo de acercamiento entre mediadores y comunidad, cabe reseñar los esfuerzos realizados por los técnicos del Banco Pop para trasladar los conceptos, recursos y herramientas manejados a un lenguaje sencillo y asequible. El propio director financiero, en la referida Pre-asamblea hace un resumen de los artículos del Reglamento donde se habla de las funciones básicas del CFC, utilizando un lenguaje técnico pero amoldado al entendimiento de la mayoría de los presentes, tratando de interpretar el documento de forma que sea exacto y comprensible a la vez. Aprovecha, no obstante, para aprovechar este papel interpretador para comentar las intervenciones en esta reunión de representantes que, supuestamente, no están por debajo de él en la jerarquía (como la de los miembros de la Junta Directiva de la organización),

promovidos apresuradamente por dichos capacitadores. La existencia de estos líderes contrasta con la de otros que sí son reconocidos como tales por la comunidad, los cuales no siempre se dirigen en el mismo sentido que los objetivos de la organización, sino que pueden oponerse a lo poco conseguido por ésta hasta el momento.

Es decir, si no se han realizado esfuerzos para localizar a los *verdaderos* líderes de una comunidad, de tal modo que éstos participen en el esquema organizativo propuesto, identificándose con sus móviles y objetivos, el problema de la “desactivación del desarrollo” puede multiplicarse precisamente por la acción de estos *verdaderos* líderes, ya que éstos pueden detectar el abandono de la organización y ser los primeros en desligarse de las actividades propuestas desde ésta. Evidentemente su salida (en términos de renuncia expresa, o de inasistencia o pasividad) no significa lo mismo que el abandono de cualquier beneficiario, ya que pueden ejercer su potencial multiplicador en contra de las intenciones de la organización, de modo que precipiten la huida de muchos otros beneficiarios. En los testimonios registrados al respecto se explica este *seguimiento* del líder por la concepción que de él se tiene en la comunidad: es la persona que guía, el *k'amal b'e*. Sentido éste que se asigna también a algunos sacerdotes mayas, a la persona que sabe rezar oraciones rituales en diversas ceremonias, como las del casamiento:

*“Es por ello que los demás se desmoralizan, porque como los guías que nosotros les llamamos no participan... por ejemplo el caso de Santiago, yo oigo que es el que más manda, pero no está. Esto es lo que causa problema porque no es así de uno que es miembro nada más, ‘está bien yo voy’ aunque no es mucho lo que hago, porque soy sólo un miembro...”*⁷²⁶

Entre el personal técnico y otros líderes a escala de la organización, la propia existencia del líder comunal suele justificarse por una falta de capacidad general del grupo, de manera que el poder de representación se reparta en unos pocos considerados más “capaces”. Este argumento, basado en el *afán capacitador* que envuelve a las prácticas de estas organizaciones, sirve también para explicar el comportamiento “anómalo” de

lo cual le da una superioridad simbólica ante los presentes.

⁷²⁶ Entrevista con Miguel Tziquín. Comunidad de Paquisic. Asociación COINDI, octubre de 1998

los líderes (como el antes descrito), ya no sólo en contra de los intereses de la organización, sino en contra de los del propio grupo. Se trata de un tema aplicable a los liderazgos de conocimiento, pero que se hace también extensible a otros ámbitos, como en el caso de la mujer, de la que se juzga que su participación depende de su capacidad:

“Eso, en cuanto a la participación de las mujeres hay de todo. De todo. Ahí depende de la capacidad de la mujer. De proponer o de preguntar. Y la capacidad de los hombres también. Por eso, si no hay capacidad de todos... son algunos dos o tres los que toman la decisión por los demás. Qué bien si eso fuera para bien... eso es bueno. Pero si están tomando mal, está mal. Y aquí, así se hace, se toman consultas, se... pregunta a ver que... en consenso, en asamblea”⁷²⁷

La importancia del control de los líderes se ilustra perfectamente en los casos en los que estos se sitúan en posiciones de mediación entre la comunidad y la organización, tanto para el manejo o la obtención de recursos, como para ser vehículos de control por parte de la organización de los comportamientos anómalos. A continuación hacemos referencia a un caso ilustrativo de estos aspectos, en los que el líder comunal se convierte, a la vez y entre otros aspectos, en gestor de recursos financieros, mediador-controlador de los beneficiarios, técnico local y representante de beneficiarios que ejercen su capacidad decisora y, de paso, controlan el peso de todas estas funciones.

5.5.2.- El líder comunal como juez y como mediador: la figura del *coordinador local*

La estrategia de control de los líderes seguida en CDRO se orienta, en principio, a dirigir su acción al diálogo (“proponer”, “preguntar”...), es decir, a intentar neutralizar sus errores con el consenso grupal entre más capacitados y menos capacitados, en las asambleas, reuniones grupales, etc. Pero surgen otras dimensiones de estos liderazgos, como la poderosa labor de mediación que se deposita en ellos, de modo que puede llegar

⁷²⁷ Entrevista con Hilario García. Asociación CDRO, marzo de 1998.

a asumir una importante función catalizadora de los procesos que la organización pone en marcha en la comunidad.

De este modo, el papel de los líderes comunales como “extensores” de la organización se concreta en facilitar no sólo la propagación de conocimientos, recursos, técnicas e información en general, sino también en ejercer cierto control de los proyectos. Esto implica, en principio, cierto riesgo de distanciamiento líder-comunidad, sobre todo cuando el líder se encarga de las funciones de control de las obligaciones del resto de beneficiarios o de asignación de recursos. Por ejemplo, el coordinador del *Proyecto de Desarrollo Local* (PDL), contratado además por CDRO a tiempo parcial, es la persona encargada de la sucursal, a la par que el *Comité Financiero Comunal* (elegido en asamblea en la propia comunidad) en aquellas comunidades donde el sistema de sucursales está en funcionamiento. Aunque somete sus decisiones a este Consejo (y posteriormente a la Junta Directiva del Consejo Comunal, que es la máxima autoridad), dicho coordinador ejerce un papel mediador que no resulta fácil de ejercer. Así, el objetivo de garantizar el cumplimiento de los pagos le obliga a vigilar de cerca las necesidades de los beneficiarios, evitando abusos con respecto a la normativa sobre los créditos, cuya aplicación en CDRO, como sabemos, es bastante laxa y sobre todo, como veremos a continuación, se encuentra repartida entre otros agentes de la comunidad. Por ello cuando este objetivo se cumple el primero en felicitarse es el propio coordinador:

*“Hasta ahorita... (la morosidad) es una cosa que nosotros estamos cuidando demasiado, demasiado. Porque desde el principio hasta ahorita tenemos cero porcentaje de morosidad, y entonces por eso es que el comité financiero y yo como coordinador local realizamos un trabajo... un poco delicado. Delicado en el sentido de que tenemos que analizar detenidamente a toda aquella persona que pide su crédito. Y delicado porque si no le damos el crédito a una persona se enoja con nosotros...”*⁷²⁸

A diferencia del Comité Financiero Comunal, cuyos miembros además de rotar continuamente no perciben salario por ello, el *coordinador local* es contratado por la organización, siendo por tanto, parte del personal técnico y estando sujeto a una presión continua desde la organización para controlar la morosidad en su comunidad, que se

unen a las de los propios beneficiarios de su comunidad. A esto se une sus condiciones laborales un tanto precarias, pues se trata de trabajadores *a tiempo parcial*, condición que se aplica más a su sueldo que a su tiempo de dedicación, ya que se le suelen acumular las tareas: al margen de la llevanza del control del sistema crediticio en la sucursal, son los encargados de formular los nuevos proyectos, y colaboran activamente en la elaboración de los diagnósticos y autodiagnósticos, tareas que se multiplican en aquellas sucursales de gran actividad, como Nimasac, Chuanoj o Xolsacmaljá. Por todo ello, no son raros los casos de abandono:

*“Lo que pasa es que... él encontró otro trabajo entonces... porque lo que ganaba él aquí casi no cubre la necesidad entonces él dijo que sí mejor (...) el se fue a la capital a trabajar, (...) como él es sastre entonces allá se fue...”*⁷²⁹

Más adelante trataremos otros efectos de esta tendencia (pretendidamente aconflictual) en CDRO de no elevar las condiciones salariales de los trabajadores muy por encima de lo que se considera *la media de la comunidad*, sobre todo en aquellos trabajadores que, como estos coordinadores, desarrollan su trabajo en la propia comunidad, pues se considera entonces que la comparación con dicha media se hace más evidente. Por de pronto señalamos que se trata de aspectos de nada fácil resolución, pues piénsese que se trata de “privilegiar” precisamente a una persona de cuyo potencial mediador se exige “cercanía” e “implicación” con sus vecinos, que habitualmente registran muy escasos ingresos. Por ello, tales temas muestran su potencial conflictual allá donde se discuten grupalmente una buena parte de los aspectos que “mueven” a la organización: en las asambleas y preasambleas. Así, en la Asamblea del Banco Pop de finales de 1998, por ejemplo, se acordó supervisar las actuaciones de los 12 coordinadores locales existentes en CDRO y darles más apoyo técnico y económico, *“porque estamos conscientes de que no está muy bien el asunto ahí, entonces eso puede desanimarlos a la mayoría de ellos (...) los estamos animando para que no se desmayen y no dejen la sucursal”*⁷³⁰

⁷²⁸ Entrevista con José Miguel Hernández, comunidad de Chuanoj, Asociación CDRO, octubre de 1998.

⁷²⁹ Entrevista con Irma Lucía Sitalán, comunidad de Xolsacmaljá. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

⁷³⁰ Julio Arango, discurso en la Asamblea General del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

Dentro de su labor mediadora y controladora, las herramientas con las que cuentan estos líderes comunales se basan en la aplicación de la normativa de la organización, así como en el manejo de una información de fuentes bastante cercanas. Si el coordinador local es la persona que juzga la pertinencia de la inclusión dentro del sistema crediticio de unos beneficiarios por encima de otros, a las formalidades exigidas desde la organización (presentación de los datos del grupo, perfiles de proyectos, garantías, etc.) se superpone su conocimiento directo de aquéllas personas con la que convive diariamente. Esto resulta decisivo para juzgar la oportunidad de excluir del grupo, primero, a aquellos que ya pertenecen a un *grupo de base*, y por tanto ya tienen un crédito y segundo, a aquellos cuyos comportamientos que, a juicio del coordinador, se consideran “dudosos”. Como síntomas evidentes que llevan a la exclusión se resaltan la poca disposición hacia el trabajo (ser “poco trabajador”) necesaria para atender las obligaciones del crédito, la morosidad injustificada en préstamos anteriores, u otras conductas consideradas “impropias” o “irresponsables”. Dos motivaciones encontradas se dan cita aquí. La motivación por el “cuidado del fondo” (que, insistimos, es el fondo de la propia sucursal, por lo que su gestión supone el cuidado de los fondos con que cuenta la comunidad para sus proyectos), se contrapone a la motivación de mantener las relaciones interpersonales, por lo que se habla de lo “penoso” de rechazar a aquellos que, a pesar de los criterios de flexibilización, no cumplen los requisitos:

*“Si hablamos de los grupos, entonces se inscriben todas las personas. Pueden mandar, digamos, a treinta personas. Presentan un perfil de proyecto en donde venga todos los datos de la persona, qué trabajo tiene, y todo... Entonces, vengo yo y empiezo a analizar, a revisar todos los datos que tiene y entonces ya, como prácticamente somos de la comunidad, si conocemos a una persona que digamos, que no trabaja, o que deba mucho con las personas, o persona que se dedique a chupar (beber bebidas alcohólicas sin medida) tal vez y cositas así, entonces bueno... esta persona no puede tomar su crédito. (lo dice en voz baja, casi susurrando). O persona que (ya) esté también en un grupo. Entonces, no le podemos dar”*⁷³¹

“Nos hemos encontrado ya con personas que tienen alguna clase de antecedentes y que nosotros conozcamos. Entonces, como estamos cuidando nuestro fondo para que no caiga en morosidad en ningún porcentaje, entonces es por eso es que analizamos detenidamente, detenidamente, y cuando

⁷³¹ Entrevista con José Miguel Hernández, op. cit.

*dictaminamos pues, aunque uno considera que a veces... a veces es penoso pues no se le da, pero es que uno lo hace para cuidar más que todo el fondo que se nos da...”*⁷³²

Las confianza depositada en esta labor mediadora y controladora del coordinador se basa no sólo en la valoración de su preparación técnica para elaborar proyectos (que suele estar bastante por encima de lo habitual en la comunidad), o en su buen conocimiento de las personas de dicha comunidad (complementada con una capacidad para administrar, a modo de juez, una proporcionada y equitativa aplicación de principios un tanto ambiguos), sino que se sustenta en la complementariedad de su trabajo con el de otras instancias, como el comité financiero o el propio consejo comunal, a los que supedita sus decisiones:

*“Y después viene el comité financiero, y hace lo mismo. Ya se dirige con el dictamen que yo doy. Entonces, analiza el dictamen, si es cierto o no, conocen a las personas, lo analizan y si es cierto entonces ellos también dictaminan que no se le puede dar crédito. Entonces después del análisis de esto, después del análisis del crédito, se le pasa todo, todo, todo al Consejo Comunal, a la Junta Directiva del Consejo Comunal y es quien lo aprueba o lo deniega el proyecto. Es quien da, por así decir, el punto final para presentarlo en la asociación CDRO”*⁷³³

Se forma así una cadena que, aunque ralentiza el proceso de incorporación de nuevos beneficiarios, genera un proceso decisional bastante repartido, en el que resultan muy difíciles las acumulaciones de poder o el establecimiento de camarillas. Una cadena que debe funcionar lo mejor posible porque lo que está en juego es la morosidad, es decir, el impago de un crédito. No olvidemos que este se realiza con los fondos de la sucursal, de modo que el control del crédito es el control de los recursos de la propia comunidad, y no el de unos recursos financieros alejados de los beneficiarios, depositados en las oficinas de una organización situada, por ejemplo, en la cabecera departamental.

Finalmente, los casos de conflicto de los beneficiarios con el líder-mediador (por rechazo a su incorporación a nuevos proyectos, por presiones recibidas al retrasarse en

⁷³² Ibidem.

⁷³³ Ibidem.

los pagos, etc.) son poco frecuentes, ya que los requisitos se plantean de modo previo a las peticiones de créditos, y como puede comprobarse, el coordinador es sólo parte de una cadena de decisiones. Cuando alguno de los requisitos no se cumple, como es el caso de las garantías que se aplican a los créditos, la flexibilidad en la aplicación de las normativas queda patente: si la garantía que protege el crédito no es una escritura registrada, se permite un documento público (habitualmente un contrato de compra-venta de las tierras, firmado por el alcalde), si éste no se posee, se permite la presentación de la garantía por otra persona, certificado por una “carta de poder” de ésta. En todos estos *grados de flexibilidad* la figura del coordinador cobra sentido para calibrar cuál es el criterio a aplicar en cada caso:

*“Ellos, prácticamente aceptan. Bueno, hasta ahorita sí. Ya nos hemos enfrentado con esta clase de personas que no les hemos podido dar crédito, que no le hemos dado. A veces porque no presenta una garantía. Porque, si hablamos de los créditos, lo estamos garantizando, pues, con una escritura. Por tanto hemos querido que la escritura sea una escritura registrada, pero hasta ahorita no lo hemos podido hacer, por la clase de garantía que tiene la gente acá. Si pedimos una registrada nadie nos la va a presentar, entonces eso puede ser que a nadie le vamos a dar crédito, y por eso entonces se dispuso que se le pida una escritura pública. Entonces la persona que no tenga posibilidades de presentar una garantía no se le da el crédito, definitivamente no se le da. Ahorita, también somos flexibles en el sentido de que esta persona, sino tiene escritura, pero tiene a alguien que le preste, sólo presenta una carta de poder de la persona que es dueña de la escritura, entonces sí también se le da el préstamo”*⁷³⁴

Como hemos podido comprobar, el relativo éxito de una figura diseñada desde la organización como el coordinador local se fundamenta en que sus acciones se basan en la aplicación de un sistema normativo flexible, consensuado con otras instancias grupales presentes en la comunidad. Pero estas acciones no se realizan en el vacío, sino que se ven apoyadas por una continuidad de proyectos que llegan a la comunidad y que van engrosando, a través del ahorro comunal, el *capital semilla* que tiene cada sucursal. De este modo quedan en cierta manera anuladas las “sospechas” que unen laboralmente al coordinador con la organización (que es pagado por ésta, pero bastante precariamente), al tiempo que sus acciones se incardinan en el escenario de la sucursal,

⁷³⁴ Ibidem. ‘Chupar’ es una voz coloquial que significa beber vino o licor (*chicha* o *guaro*).

que *es de la comunidad*, con lo cual su liderazgo puede entenderse aún menos externalizado. El control de CDRO respecto de los créditos es un control delegado y, en la medida en que el consejo comunal se fortalece, acumulando recursos (no sólo financieros, sino también organizativos, de formación, de experiencia en el manejo de proyectos, etc.) es una pérdida de control en detrimento de las instancias comunitarias. Una pérdida que se entiende relativa si el objetivo de la organización es el de conseguir la *participación total* de la comunidad.

5.5.3.- “Las decisiones son del Consejo”. El papel de los *liderazgos de conocimiento*

Si existe la idea, ampliamente difundida en estas organizaciones, de que la existencia de un líder se justifica por la falta de *capacidad* del grupo, es comprensible que tengan un papel crucial aquellos liderazgos basados en el control de lo que se entiende más cercano a la *capacidad*: la formación, que no olvidemos que en este ámbito se suele llamar *capacitación*. No en vano, la propia figura del *coordinador local* representa (al margen de sus dotes de negociación y de su reconocimiento dentro de la comunidad) este modelo de líder *capacitado*, bastante especializado técnicamente.

Nos referimos aquí a la existencia de liderazgos que hemos calificado *de conocimiento*, aunque en realidad se establecen sobre la base de una formación específica: aquella que procede de una formación científica o técnica de carácter reglado o *académico*, en la que participan, no obstante, contenidos que son controlados desde la propia organización. Por tanto, y en apariencia, cabe deducir que en organizaciones construidas con la existencia de múltiples mediadores, grupales pero también individuales, y en las que se le concede tanto valor a la formación del recurso humano (recordemos que es aquél de los recursos sobre el que se ejerce un control más exhaustivo), aquellos liderazgos sustentados en conocimientos técnicos o en una formación reglada ocupen un lugar preeminente, tanto a escala de la organización comunal como de la organización matriz.

Sin embargo, tal apariencia no tiene correspondencia exacta con la realidad, en la que se busca la complementariedad de liderazgos y no la supremacía de unos sobre otros. Así,

a escala de organización comunal, la orientación marcada por las organizaciones en cuanto a la explotación de los “recursos humanos” de las comunidades, pretende dirigirse a la incentivación de lo que se entiende por *capacidades* preexistentes para así poder lograr su participación activa. Y para ello se debe intentar que los recursos que pueden aportar los referidos *liderazgos de conocimiento* (los escasos jóvenes que acceden a carreras universitarias, por ejemplo, también llamados *profesionales*) sean aprovechados por sus comunidades sin entrar en pugna con el resto de liderazgos (religiosos, de edad, socio-profesionales, etc.). La presencia de capacitadores como mediadores entre unos y otros, los intentos de participación consensuada en las instancias de representación de la comunidad, y otras tareas de conciliación y diálogo entre estos grupos de la comunidad, haciéndoles saber que se les considera como partes fundamentales de esta (y concediéndoles parcelas de reconocimiento al resto de liderazgos no fundamentados en el conocimiento) son algunos de los esfuerzos realizados desde la organización, que se hacen patentes sobre todo ante casos de conflicto intracomunal.

Por ejemplo, a finales de 1998, y a requerimiento de su *Departamento de Organización y Capacitación*, realizamos en CDRO una serie de capacitaciones en la comunidad de Nimasac sobre la implementación de diagnósticos a escala comunal, como parte de los referidos intercambios de conocimiento con nuestros informantes, ya que íbamos a realizar un conjunto de entrevistas en dicha comunidad, todo ello al margen de que la propia capacitación ya resultara ser un intercambio mutuo de informaciones, tanto o más provechoso que cualquier entrevista. En este caso, si las *capacitaciones* se pudieron realizar durante tres fines de semana consecutivos, las preparaciones para dar comienzo a ellas (tras varias reuniones con el consejo comunal y con CDRO, que empezaron nueve meses antes) superaron ampliamente este tiempo, y nos ofrecieron algunas guías significativas con respecto al reparto de liderazgos al interior de la comunidad. Precisamente, uno de los problemas generados ante la realización de esta *capacitación* se centró en *quién* debía recibirla, pues por un lado se situaba la Junta Directiva del *consejo comunal* (de fuerte presencia y poder dentro de la comunidad y bien relacionada con el resto de autoridades comunales, y aún dentro de CDRO, como sabemos) y por

otro lado el grupo de *profesionales* de la comunidad, en este caso diplomados universitarios y estudiantes de últimos cursos de licenciaturas, de edades comprendidas entre los 20 y 23 años, y de mucha menos repercusión e impacto.

La incompatibilidad de horarios para asistir a las capacitaciones a la misma hora (unos sólo podían acudir los sábados por sus horarios de trabajo y otros los domingos por sus horarios de clase) impedía que los dos grupos concurrieran a la vez. Por ello, se tuvo que llegar a una solución consensuada entre ambos grupos: tras bastantes deliberaciones en la que la participación conciliadora del *Departamento de Organización y Capacitación* de CDRO fue determinante, se decidió que el contenido de las *capacitaciones* podía estar más cerca de la especialización y de los conocimientos *técnicos* de los *jóvenes*.⁷³⁵

El proceso negociador evidenciado, además del esfuerzo mediador entre ambos grupos desplegado por dicho Departamento, ofrecía una idea bastante clara de la reordenación interna realizada ante la llegada de recursos ajenos, así como del control de la actividad ejercido en todo momento por el grupo de poder hegemónico dentro del *consejo comunal*. Este estaba integrado por una variada composición de personas de entre 35 y 50 años, de profesiones recurrentes en el entorno (agricultores, alfareros, carpinteros, etc.), y que en muchos casos habían estado colaborando en diversas tareas dentro del consejo, incluso desde antes de surgir CDRO, de ahí que su liderazgo se ejerciera sobre la base de otros conocimientos y experiencias. En este caso, *el servir* a la comunidad (aspecto éste apenas comenzado a experimentar por el grupo de los *profesionales*, que como mucho llevaban dos o tres años colaborando con el consejo) se incorporaba a las diferenciaciones socioprofesionales, subsumido dentro de ésta, ya que los méritos de los *profesionales* se valoraban en tanto en cuanto repercutían en beneficio de la comunidad, acumulando años de servir en el consejo, los cuales se ponderaban más que sus años de formación universitaria a la hora de poder participar en las instancias de decisión y representación generadas en la comunidad. En cualquier caso, la certeza de que el

recurso de la formación reglada (unido al de aquella participación), a la par del empuje movilizador del propio grupo de los *profesionales*, motivó que estos formaran un grupo aparte dentro del consejo, pero dependiente de él, que pasó a llamarse *grupo de apoyo*.

Pero el caso de Nimasac no es la norma dentro de las comunidades atendidas por CDRO y COINDI, en las cuales la acogida de los *líderes de conocimiento* está altamente condicionada por las escasas posibilidades reales de aplicación de sus recursos formativos en sus comunidades. Es decir, hasta donde tenemos conocimiento, la composición habitual de los liderazgos en los consejos comunales del entorno obedece a otros criterios. Así, siendo en Nimasac aún limitada este tipo de participaciones de los *profesionales*, en otras muchas comunidades dicha participación simplemente destaca por su ausencia. En Parracaná, por ejemplo, dentro de la rica actividad organizativa de la comunidad, manifestada en la existencia de grupos de diferentes credos y opiniones (comités pro-mejoramiento, religiosos, de mujeres, de sacerdotes mayas...) sobresalía la ausencia del grupo de los *profesionales*, ya que éstos, cuando consiguieron terminar sus estudios universitarios, emigraron a la ciudad en busca de mejores oportunidades. Aparte de la menor capacidad de influencia de COINDI sobre las estructuras organizativas comunales, y por tanto, sobre los liderazgos dentro de éstas, la situación de Parracaná representa el polo opuesto a Nimasac, bastante cercana ésta última de la cabecera departamental (Tonicapán) y a los recursos que pudiera proporcionar a estos líderes con formación universitaria, sin hacer recuento de las indudables ventajas comparativas en cuanto a posibilidades de promoción personal de su consejo comunal (que ya lucha por convertirse en organización autónoma de desarrollo) respecto de un agregado bastante disperso y desorganizado de grupos sociales (que no llegan aún a formar un consejo) como el de la alejada comunidad de Parracaná.⁷³⁶

Para conseguir contrarrestar estas pérdidas del recurso humano en las comunidades, y contar con los jóvenes o *profesionales* en las acciones de desarrollo en sus comunidades,

⁷³⁵ Obviamente esta atribución tecnicista correspondía más a su apariencia (no se espera mucho más de un capacitador extranjero en una comunidad k'iche') que a nuestras intenciones, centradas en abrir un espacio de diálogo acerca del modo de conocimiento que de la propia comunidad tenían sus propios pobladores, y de qué modo éste era potenciado a través de los autodiagnósticos de CDRO.

se realizan otras actuaciones, al margen de las referidas acciones conciliadoras en casos de conflicto. Para empezar, las propias oportunidades de empleo en la organización, en la que como sabemos el personal procede en su mayoría de *profesionales* de las comunidades, ya significa un acercamiento de estos líderes hacia dicha organización, ya que las expectativas de oportunidades laborales para este grupo en este entorno no son demasiado halagüeñas.⁷³⁷ Por otra parte, desde distintas instancias de CDRO se valora en los discursos la aportación del tipo de conocimiento aportado por los jóvenes profesionales, a los que se les entiende más preparados para afrontar “problemas modernos”. Sin embargo dentro de estos “problemas modernos”, las decisiones adoptadas (sobre todo aquellas que incluyen asignar recursos a la comunidad) se someten a las decisiones surgidas de los debates internos del consejo comunal, tal como quedó antes reflejado con la postura del *Departamento de Organización y Capacitación* en el reflejado conflicto de intereses. No siendo nada fácil lograr cierto equilibrio entre grupos, se hace preciso fijar claramente las posiciones de poder de uno y otro grupo, reforzando la presencia de los profesionales (y así de paso, evitar el éxodo de éstos a otros centros distintos a Totonicapán), pero a la vez sin restar importancia a un consejo comunal que tanto ha costado conformar como el núcleo organizativo de la comunidad:

*“Lo importante para nosotros es no caer en una contradicción, o sea, la actitud de aprovechar a los líderes jóvenes en un esquema voluntario es una actitud positiva, una actitud de incorporar a personas que están más, digamos... formadas en problemas modernos, actuales, porque hemos considerado que eso es necesario y además, no es que lo hubiéramos buscado, sino que la misma comunidad puede que se haya organizado de esa manera, porque nosotros nunca le impusimos a los integrantes de sus consejos, sino que fueron ellos los que eligieron a los miembros de sus consejos”*⁷³⁸

En esta línea, los problemas surgen a la hora de poner en marcha una organización en la que la circulación de conceptos, valores o técnicas a aplicar al desarrollo plantea continuas y cambiantes exigencias. De entre ellas, destacamos la necesidad de cierta

⁷³⁶ En el capítulo 5 ya exponíamos dentro del cuadro 4.1 esta falta de participación de los *líderes de conocimiento*, al aparecer expresiones del tipo: “*Hay profesionales pero no opinan*”.

⁷³⁷ Al menos tres de los *profesionales* de Nimasac se habían incorporado a la plantilla de CDRO, desempeñando labores auxiliares (administrativas, fundamentalmente) en diferentes Programas.

⁷³⁸ Entrevista con Santos Norato, Asociación CDRO, febrero de 1999

flexibilidad y agilidad en los intercambios de información, aspectos para los que el grupo de los *viejitos* (en contraposición al de los “jóvenes”) no parece preparado. Pero esto significará no contradecir su poder dentro de la organización, sino mejorar esos mecanismos de información para que los “nuevos” y “modernos” sistemas se hagan no sólo comprensibles, sino apropiables por los grupos de poder a escala comunal. En este punto, podemos recordar el esfuerzo realizado en el *Banco Pop* de CDRO para conseguir explicar y readaptar complejas y “lejanas” acciones financieras (fácilmente comprensibles tanto para el personal técnico como para los “jóvenes profesionales”) a un lenguaje claro y accesible para una mayoría:

*“El problema está en que los viejitos están digamos... en una posición de menos información sobre los nuevos problemas que se empiezan a plantear ya a través de un consejo. Están menos informados. No logran incorporarse. Por ejemplo, digamos, el sistema de créditos. Eso es muy difícil para los viejitos. Sin embargo, no se podría poner un sistema de créditos si los viejitos se oponen”*⁷³⁹

Sin embargo, si los propios técnicos de la organización son parte de estos liderazgos de conocimiento, ¿de qué colectivos dentro de la organización nacen los impulsos controladores de tales liderazgos? En principio, el control de las potencialidades y los límites de los liderazgos de conocimiento proviene tanto del personal técnico como de otras instancias de representación comunal, aunque dentro de los primeros es más posible, como veremos, cierta condescendencia. Las reuniones en las que participan los órganos de decisión y representación de la organización o las asambleas realizadas, ordinaria o extraordinariamente, son algunos de los momentos en los que se hace evidente este control, reforzándose simbólicamente con algunos actos rituales. Son habituales los discursos de elogio y reconocimiento hacia el grupo de los *profesionales* procedentes de las comunidades, expresados en algunas reuniones entre representantes de CDRO y el consejo comunal, e incluso en las *Asambleas Generales*, en las que, con la presencia de representantes de las comunidades, del personal, de organizaciones donantes y otros observadores externos, se pretende resaltar (y al mismo tiempo demarcar) el papel de dichos profesionales. Por ejemplo, en la misma *Asamblea General de Delegados*, una persona con opinión bastante reconocida entre los grupos antes

⁷³⁹ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, marzo de 1998.

mencionados, como es el *asesor general* de CDRO, hace referencia explícita a este problema, reconociendo la destacada labor de los *profesionales*, pero a la vez tomando partido por el *consejo comunal*. En tono conciliador señala la responsabilidad de los primeros por la falta de cohesión con el consejo, así como su alejamiento o distanciamiento de *la comunidad*, para lo que cuenta una anécdota a modo de parábola que ridiculiza tal distanciamiento:

“A los jóvenes les cuesta relacionarse con las personas que no han estudiado. Estuvimos en la Asamblea del Consejo de Nimasac, y vimos que se habían presentado un conjunto de profesionales. Lo mismo pasa en Chuipachec. Esto me alegra mucho, hay que darles oportunidades a los jóvenes con formación académica. La idea es que vengan a ayudar en la materia en que son profesionales, y no a tomar decisiones, aunque las personas que los tomen sean analfabetas, las decisiones son del Consejo. De ahí vendrán muchos trabajadores, etcétera... y ojalá que las otras comunidades puedan hacer lo mismo. Pero yo quería contarles una anécdota. Ya la escuela no es un problema para la comunidad, sino sólo una ayuda. Una mujer de Palín, de Toto, tenía a una hija que fue a visitar a Xela, donde estaba estudiando. La hija les dijo a sus amigos que la que le visitó era la sirvienta... Ya esto ya no pasa ni debe pasar”

740

Nótese que, en este caso, el reconocimiento público del grupo de profesionales (así como de las dificultades para acceder a los estudios universitarios, siendo las carencias económicas sólo una parte de ellas) pretende presentar a dicho grupo como una parte importante de la estructura organizacional. Pero, a la vez, se pretende fijar el límite de su participación en un aspecto concreto: la *ayuda* al consejo comunal (muy cercana al límite “funcional” impuesto en el caso de la capacitación de Nimasac), de manera que dicho consejo queda claramente en una posición simbólica muy superior a la del grupo de *profesionales*, que es el que “ayuda”. Como puede comprobarse, los distanciamientos de estos *profesionales* con respecto a las obligaciones del *servir* a la comunidad se entrecruzan con otros alejamientos, en los que la identificación es más clara, pero esta vez no con las obligaciones desatendidas hacia la comunidad, sino con la renuncia a los propios orígenes, en una llamada de atención para que la nueva posición adquirida a escala socioprofesional no implique avergonzarse de su *identificación étnica*.

⁷⁴⁰ Palabras de Benjamín Son en la Asamblea Trimestral de Delegados. Asociación CDRO. Febrero de 1998. Palín es un sector incluido dentro del casco urbano de Totonicapán.

De este modo, el rechazo (por los jóvenes o profesionales) a este tipo de *liderazgos de edad* suele ser sancionado con la atribución a aquéllos de un talante despegado de los orígenes. Esto puede implicar su integración complementaria al consejo comunal, como dan cuenta de ello los ejemplos de la propia constitución a escala comunal en Nimasac de su *grupo de apoyo*, o presentar configuraciones organizativas paralelas, como se detecta en COINDI.⁷⁴¹

De este modo, este privilegio establecido a escala organizacional al consejo comunal por encima de los *líderes de conocimiento*, pretende ser el reflejo de lo que se entiende que ocurre en las comunidades. Por tanto, es habitual resaltar los problemas que se presentan en aquellos casos, poco frecuentes, en los que el consejo aparece controlado por los referidos líderes de conocimiento. El caso de Vásquez, por ejemplo, suele ser bastante citado. Al estar el consejo comunal integrado por los representantes de los distintos *comités y grupos de base*, y presentar éstos a su vez un número de profesionales significativo, dicho consejo, dada su composición, puede terminar siendo una instancia bastante denostada dentro de la comunidad. De este modo, suele otorgársele un “consentimiento transitorio” y considerarse de escasa representación la intervención del consejo en la resolución de los problemas que aquejan en la comunidad:

“En Vásquez los meros, meros dirigentes de la comunidad no han dado totalmente su visto bueno al consejo, lo que han dado es como un consentimiento de que exista el consejo. Pero llegar a ser, digamos... un órgano que defina la vida de la comunidad, no ha llegado todavía. O sea, están como en una evaluación o como esperando a ver qué pasa con el consejo y en fin, si el consejo resulta con ideas así muy positivas para la comunidad o no... Pero a la hora de tratar problemas de carácter general... Por ejemplo, allí en Vásquez llegó la compañía que está arreglando la carretera y les fue a pedir esta parte de la montaña, un su material que ellos tenían que utilizar. Este asunto se discutió con toda la comunidad. El consejo no tuvo una participación relevante. Se supone que el consejo podría haber elaborado la mejor propuesta técnica para resolver este problema, pues está en la capacidad tal vez de hacerlo. Pero

⁷⁴¹ Existe conciencia de ello por parte de los representantes de la propia organización, como refiere la propia directora ejecutiva: “En COINDI se apoyan los liderazgos que existen en las comunidades, que son por diferentes circunstancias, se apoya a los que tienen el respeto de la comunidad. Pero de todas maneras están más organizados los adultos que los profesionales ya que los estudiantes no apoyan, sino que forman otro grupo juvenil” (Entrevista con Leonicia Pocop, Asociación COINDI, febrero de 1998).

*no está en la capacidad para presentar sus impresiones, son otros los que toman estas decisiones que son más delicadas... ”*⁷⁴²

Desde la organización se espera a que sean, por tanto, los propios pobladores de las comunidades los que consoliden estos liderazgos con el paso del tiempo, ya sea porque se confirmen los beneficios de la intervención de los *profesionales* o bien porque (alternativa más probable) otros factores induzcan a considerarlos como representantes adecuados, como por ejemplo, porque estos hayan *servido* lo suficiente a su comunidad. En ejemplos como el anterior se ilustra la *lejanía* que la mayor parte de la comunidad percibe respecto a los conocimientos que poseen algunos miembros de la comunidad, en este caso, un grupo de profesionales pertenecientes incluso al *consejo comunal* (y por tanto elegidos de entre los comités y grupos de base en activo dentro de la comunidad), que quedan deshabilitados para representar a ésta. El rechazo se manifiesta de modo evidente cuando se afronta un asunto crucial como el referido (la construcción de un camino que comunicaba a dicha comunidad con la carretera interamericana), de modo que, a pesar de que la existencia de los conocimientos técnicos de los miembros del consejo comunal podrían haber sido un recurso “evidente”, el resto de la comunidad decidió prescindir de ellos.

La traslación de este esquema a un entorno organizacional no resulta automática, ya que ni una organización es una comunidad, ni se enfrenta los mismos retos y exigencias, para los que se hacen necesario otros recursos, de entre los cuales los recursos formativos (y algunos líderes de conocimiento como portadores de ellos) ocupan un lugar esencial.

En cualquier caso, y aparte de la traslación automática realizada en los discursos, que resaltan la ecuación CDRO=comunidad o COINDI=comunidad, algunos de los aspectos anteriores son extensibles a la cuestión del reparto del poder y la representación al interior de la organización, con algunos matices diferenciadores, establecidos en primer lugar en cuanto al ámbito de poder que se trate: personal técnico u órganos de decisión y representación. Si el 57% del personal técnico de CDRO (90 de sus 160 componentes)

⁷⁴² Entrevista con Benjamín Son, op. cit.

tiene alguna formación académica, no ocurre así con los miembros de los órganos de decisión y representación: la Junta Directiva Central de CDRO, de las Juntas Directivas de los Programas, o del Tribunal de Honor, instancias de poder en las que es muy raro encontrar a alguien que posea estudios académicos, por lo que los cargos que las componen son elegidos siguiendo criterios de valoración contruidos sobre una amplia gama de aspectos. De entre éstos, dichos “estudios” tienen un escaso peso relativo, por lo que, una vez cubierto el prerrequisito de que las obligaciones profesionales o laborales no impidan el adecuado ejercicio del cargo, la referida preferencia por aquellos líderes de contrastada experiencia en *el servir* en sus propias comunidades cobra aquí validez, aunque se verbaliza en aspectos como la “seriedad”, la “responsabilidad”, o la “conciencia”. Las edades en las que estas exigencias se concretan suelen mantenerse en un tramo cuyo límite pocas veces es inferior a los 30 años, (ni superior a los 50 años)⁷⁴³ por lo que, sin que el criterio edad sea el delimitador, sino más bien los anteriores mencionados, suelen denominarse en este caso “liderazgos de edad”:

*“En representación de CDRO sugeríamos nosotros de buscar elementos con mucha conciencia y mucha responsabilidad, si una persona tiene problemas con su trabajo que lo diga...”*⁷⁴⁴

*“La tendencia en la comunidad es hacia buscar a personas adultas, maduras, preferentemente jóvenes, hasta los 50 años, digamos, o así. Pero no escoge tampoco a los profesionales, escoge a este sector”*⁷⁴⁵

Por tanto, para este tipo de cargos, los criterios preferenciales por los “liderazgos de edad” en detrimento de los “liderazgos de conocimiento” se aplican siguiendo un modelo construido con referencia a la percepción que se tiene del liderazgo al interior de las comunidades, modelo que además se refleja con escasas variantes en los sistemas de elección de cargos dentro de las anteriores instancias de poder. Así, en los pocos casos en los que ha habido intenciones de acceder a estos cargos por los mencionados *líderes*

⁷⁴³ Los testimonios coinciden en señalar las reticencias de las personas de edad avanzada no a ocupar estos cargos, sino a otros esfuerzos añadidos que estos implican, como tener que realizar continuos desplazamientos desde sus comunidades hasta la sede central de la organización para asistir a reuniones, asambleas y otros encuentros.

⁷⁴⁴ Melchor Gutiérrez, presidente de la Junta Directiva Central de CDRO. Intervención durante la Preasamblea del Banco Pop, noviembre de 1998.

⁷⁴⁵ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, marzo de 1998.

de conocimiento, éstos han encontrado bastantes impedimentos por parte de los representantes de los Consejos Comunales. Los argumentos utilizados referían a una serie de aspectos ya citados (edad, experiencia, responsabilidad, dedicación...) aludiendo en los discursos a las incompatibilidades que el propio ejercicio de sus estudios conllevaba con el desempeño de un cargo dentro de estas instancias. Por ejemplo, durante el proceso de renovación de los cargos del *Comité Financiero Central* del Banco Pop realizado a finales de 1998, un estudiante de magisterio de 20 años, es propuesto por su consejo comunal (de la comunidad de Vásquez, lo cual no es poco significativo) para formar parte de dicho Comité. El primer obstáculo que se plantea de partida es su edad, ya que el propio reglamento de dicho Comité (art.10, req.5) establece un rango de edad de entre 25 y 50 años. Pero este hecho no es discutido en ningún momento, sino que lo que se debate es la incompatibilidad que pueda presentarse entre las obligaciones del cargo y las ocupaciones estudiantiles del aspirante, como refiere uno de los representantes de las comunidades, que afirma que *“tal vez no va a poder por los estudios”*. Este argumento fue compartido por el propio director del Banco Pop que hizo de maestro de ceremonias de la asamblea, y que presupone que las obligaciones estudiantiles puede desplazar a las correspondientes a su cargo: *“...no por una reunión el va a dejar de ir a sus estudios”*.

Sin embargo, este debate se suaviza bastante ante la falta de candidatos (en este caso, sólo tres fueron presentados por distintas comunidades para cubrir dos puestos) así como ante el discurso del propio aspirante al cargo, que con bastante elocuencia hacía referencia a sus méritos propios, todos conectados con el trabajo que CDRO desempeña.⁷⁴⁶ Las pocas dudas que quedaban parecen diluirse cuando se le pregunta al aspirante si de verdad va a asistir a las reuniones “por sus estudios”, a lo cual contesta tajantemente que *“si el resto de los integrantes de la Junta Directiva fijan el día de las reuniones, con unos días de antelación, yo hago calendarización pues, y no hay problema en ese sentido”*. El efecto de este discurso fue contundente, pues por acuerdo unánime en la asamblea se decidió incluirle en la lista de los tres candidatos, resultando

además elegido por amplia mayoría en la votación que más tarde se realizó, ocupando el puesto de *vocal* en dicho comité (en el cual no existía ningún otro integrante de parecidas características). La otra persona elegida fue una mujer de la comunidad de Tenerías (que ocupó el puesto de *tesorera*) a la que no se le exigía ningún requisito formal por cumplir *a priori*, aunque no es desdeñable el apoyo explícito de otro discurso, esta vez no para intentar compensar las ausencias de los líderes de conocimiento en las instancias de representación de CDRO, sino la escasa presencia de las propias mujeres.⁷⁴⁷

Estos hechos se acumulan a la experiencia de la organización, e implican ciertos cambios, aunque ligeros y sometidos a grandes restricciones, así como la existencia de otras opiniones dentro de la organización –especialmente entre su personal técnico- que postulan a favor de la presencia de líderes de conocimiento dentro del personal. Es decir, en la organización existe una importante participación de líderes de conocimiento que, representados dentro de dicho personal técnico, reciben el apoyo de este. De este modo, por ejemplo, son aquellos a los que se tiende a situar en el núcleo de algunas *capacitaciones*, que por su acceso a determinadas técnicas, son de carácter selectivo. Es el caso del Banco Pop de CDRO, pero también el de algunos técnicos del Programa de Artesanías. En estos casos, la presunción de la falta de capacidad en las comunidades sirve tanto para explicar la concentración de liderazgos en unos pocos aventajados, como para legitimar las acciones capacitadoras como núcleo fortalecedor de una organización que se convierte en generadora de líderes. Como relata uno de los responsables del Programa de Artesanías, la aplicación de estas capacitaciones debe realizarse de forma dinámica, reforzando y especializando los contenidos:

⁷⁴⁶ En concreto, el candidato (Moisés Ismael Batz) dice con bastante soltura estudiar en la actualidad sexto de magisterio, ser secretario de alumnos de la ENRO (Escuela Nacional Rural de Occidente), y haber recibido capacitaciones con MINUGUA (Misión para las Naciones Unidas de Guatemala) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

⁷⁴⁷ Como se encargó de dejar muy claro la propia directora del Programa de la Mujer, Ana Victoria Socop: “es el voto de las mujeres para la mujer. (...) Pido participación de las mujeres, para que la mujer pueda participar en el Comité Financiero Central”, lo cual surtió bastante efecto habida cuenta de la escasa presencia de mujeres en puestos directivos dentro de CDRO y de la nutrida presencia de mujeres representantes de sus comunidades entre los asistentes.

*“El hecho de llevar capacitaciones se está dando más que todo la oportunidad a los jóvenes, a mujeres, y a toda persona como para que pueda ser de alguna manera líder. Aunque.. tal vez faltaría asentar mucho más, y ser mucho más específico, como por ejemplo detectar realmente a los líderes, y darle una mejor asesoría, un mejor trato pues...”*⁷⁴⁸

Sin embargo, los beneficios proporcionados a las comunidades por el Banco Pop están a bastante distancia de los sobresaltos que proporciona el Programas de Artesanías (continuas pérdidas, conflictos entre el personal y su administración, etc.), por lo que pueden ser más sancionadas negativamente las capacitaciones del personal técnico de dicho Programa que las del Banco Pop, cuyos beneficios son más patentes. Este tipo de posicionamiento con respecto al establecimiento de líderes de conocimiento (o el fortalecimiento de los ya existentes dentro del personal técnico de CDRO) está muy alejado de la senda marcada por el grupo de poder que maneja los órganos de decisión y representación, de lo que hay muchos ejemplos de rechazo:

*“Hay un poco de dificultad con la Junta Directiva. La Junta Directiva tiene este problema de que... ‘pues todos son de las comunidades, y no han tenido oportunidad de estudios’. Entonces ellos ven estos asuntos como una... desde su propia óptica, y no le ponen mucho empeño. Ha habido iniciativas para ayudar, para dar facilidades a los jóvenes en sus estudios. Algunos han aprovechado estas oportunidades, pero casi siempre la Junta Directiva ha tenido una opinión un poco diferente ... casi... a veces se tiene que ayudar a los estudiantes de una manera un poco disimulada, porque los directivos no han cogido una muy buena opinión respecto a esto. Para los directivos en muchos casos... que el trabajador debe cumplir con su obligación y hacer su mejor esfuerzo, y que ahí no más, ¿verdad?. Pero... eso es lo que también nos ha dificultado un poco”*⁷⁴⁹

Finalmente, y como conclusión a este apartado, deducimos que, si el *beneficiario medio* de la organización no va a la universidad, y es analfabeto en un 60% de los casos, el grupo de los *profesionales* se encuentra en franca minoría y sus inquietudes y prácticas no obedecen a las de la inmensa mayoría de los beneficiarios de la organización, que integran, tanto en CDRO como en COINDI, sus instancias de representación. Pese a las incorporaciones registradas en algunas comunidades, éstas son aún accesorias y expresan en algunos casos un conflicto latente o manifiesto. Por ello, aquella renuncia a

⁷⁴⁸ Entrevista con Salomón Anastasio García Bulux. Asociación CDRO, marzo de 1998

⁷⁴⁹ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998

los “orígenes” que se les achacaba a los profesionales es el símbolo de una renuncia a la propia configuración comunitaria de la organización, en la que además es ese *beneficiario medio* el que protagoniza el *etiquetaje* aplicado a su identificación étnica, pues es el que simboliza a *la comunidad*. Por ello, si estas organizaciones pretenden ser el reflejo no sólo de las inquietudes y las expectativas de las comunidades, sino de su forma de participación, tienen que expresar en su estructura de poder las composiciones que se dan en dichas comunidades, así como las lógicas que las envuelven (entre las que se encuentra la que privilegia el *servir* como criterio de distinción), aunque en algunos casos operen en contra de algunos frentes de acción abiertos, orientados a la explotación de técnicas que exigen una formación reglada.

Estas lógicas pueden evidenciarse en diversos momentos, por ejemplo, cuando observadores externos de la organización consideran la falta de presencia en ésta de los líderes de conocimiento como un potencial desaprovechado. La mirada que pondera el recurso técnico por encima del de la *participación comunitaria*, (pues obedece a otra lógica que concede a la formación reglada un poder omnímodo) contrasta con la forma en que se reparten los liderazgos al interior de la organización. En las asambleas de CDRO, los componentes de su personal técnico (que no sobrepasan en su mayoría los 30 años), y que destacan por su *currículum* universitario, se muestran tan engalanados con sus trajes que su presencia resalta aún más entre los *cortes* y *wipiles* de las mujeres asistentes, así como entre las telas artesanales que adornan la sala de reuniones. La mirada externa encuentra aquí un símbolo de modernización y aprovecha su discurso de intervención para halagar los bienes de una participación comunitaria que se evidencia tan modernizada.

“Estoy aquí muy feliz, por haber sido invitado por CDRO y por estar rodeado de banqueros y banqueras, financieros y financieras que todos hemos vistos muy bien vestidos, con sus sacos⁷⁵⁰, y que no trabajan para su fin personal, sino para la gran empresa principal que todos tenemos que son nuestras comunidades y el servicio para los demás, donde el gran capital está en el corazón, y el capital

⁷⁵⁰ Voz utilizada en Guatemala para designar a la pieza de vestir que conocemos como chaqueta o americana.

*financiero es un instrumento para trabajar. Por eso son mis mejores deseos para esta empresa comunitaria”*⁷⁵¹

El protagonista de este discurso, uno de los invitados a la asamblea general del Banco Pop (un ex-alto cargo de la banca guatemalteca) elogiaba el trabajo de los “banqueros” y “banqueras” de CDRO. Como suele ser habitual en estos casos, los aspectos en los que más se conmueve esta mirada son aquellos logros que se acercan más a los éxitos de un banco como una “empresa” más del sector. Al margen de algunas reflexiones, que pasaremos por alto, con respecto a la apreciación sobre una vestimenta que es percibida de modo inesperado (y que hablarían de la lógica reacción amigable-paternal ante una apropiación de un *recurso ajeno* tan exótica para el observador externo que rallaría la comicidad), en este testimonio se evidencia el afán comunitario que desde la mirada externa se le presupone a los “trabajadores” del Banco Pop. La vía del esfuerzo (individual o colectivo) como la única alternativa posible para salir de la depauperación, puesto que se realiza en este caso por grupos y no por individuos, requiere en este caso de una redefinición de la grupalidad cuanto menos curiosa: surge así la “empresa comunitaria”, en la que el bien colectivo está por encima de los intereses personales, en la que el exiguo capital se compensa con el “capital del corazón” y en la que las actividades se realizan al margen de cualquier circunstancia y constrictión, que es considerada externa. A esta “empresa” se le ofrecen los mejores deseos, por lo que se encomienda a la mejor suerte, siendo ésta componente fundamental, pues no cabe duda que esta práctica cobra sentido -para este verdadero “banquero”- tanto por lo que desde su visión es una expresión de abnegado esfuerzo como por su exotismo. Este no cuestiona el orden establecido del sistema financiero guatemalteco, en el que huelga decir que la participación de las comunidades indígenas no tiene significación alguna. Un sistema financiero que, si seguimos el argumento descrito en este testimonio, no ha sido construido históricamente sobre intereses individuales, sino más bien grupales: los de una cerrada oligarquía ladina.

Siendo la anterior, no obstante, una de las acogidas que muestra un mayor entendimiento de la organización, este no deja de ser superficial, y limitado al prisma

⁷⁵¹ Asamblea General del Banco Pop. Diciembre 1998.

desde el que se mira. Pero hay que aclarar que se trata de una mirada superficial que es alentada estratégicamente desde la organización, que se muestra atractiva, amigable y algo “exótica” con una apariencia renovada de la que destaca la presentación de su personal técnico como muestra de sus “avances modernizadores”, dando cabida al observador externo para que realice sus catalogaciones “empresariales” y reservándose todos aquellos coordinadores locales, comités financieros, sucursales y consejos comunales que son también protagonistas y *banqueros*.⁷⁵²

5.5.4.- ¿Liderazgos de género en las comunidades? De la segmentación al problema de los *límites cumplidos*

Hay que advertir, en primer lugar, que queda fuera de nuestra intención un estudio en profundidad de la composición de liderazgos presente en la estructura social a escala de comunidad, el cual debería abarcar, entre otros los siguientes aspectos interrelacionados:

- Los efectos desestructuradores del conflicto armado en las comunidades de la zona (a los que hicimos breve referencia en el capítulo III), mantenidos en forma de reticencias al ejercicio de los liderazgos o en un rechazo hacia aquellos que manifestaron simpatías por uno u otro bando.
- Los condicionantes socioproductivos, tanto por las afinidades socioprofesionales que se generan (y que hacen por ejemplo difícil nombrar como cargo de representación a un artesano en una comunidad de campesinos, o viceversa) como por otros procesos asociados, como la emigración de los líderes a otros entornos (como las fincas de la bocacosta y sobre todo, los centros urbanos y el extranjero) en busca de condiciones socioeconómicas más favorables.

⁷⁵² Estos también se encuentran asistiendo a la asamblea, pero no visten trajes, sino ropa americana usada, comprada en las *pacas* (mercados de segunda mano) a quetzal la unidad, resultando de ello una apariencia menos alentadora y exótica a ojos del visitante ocasional, pese a ser los que controlan las sucursales de un atípico banco que ya posee acciones en un banco del sistema.

- La intervención de diversas instancias como los partidos políticos, las municipalidades o el propio estado, y sus consecuencias en la distribución de cargos de poder y representación.
- El despliegue de aptitudes y habilidades realizado a escala individual en algunas comunidades, así como la acumulación de contactos con instancias externas e información desde posiciones individuales.
- La presencia de otras organizaciones de desarrollo que favorecen composiciones de liderazgo concretas.
- La presencia en las comunidades de instancias religiosas de diverso credo o afinidad.
- La composición de liderazgos siguiendo criterios de sexo-género a escala comunal, en cuanto evidencia la hegemonía masculina en los cargos de poder y representación.

Por tanto, queda fuera de nuestro alcance atender a todos estos aspectos relativos a la composición de liderazgos a escala comunal en las comunidades k'iche's de nuestro estudio.⁷⁵³ Nos hemos ocupado en este apartado de algunas implicaciones del último de los aspectos mencionado, fundamentalmente por las implicaciones que tiene en el proyecto etnopolítico identificador presentado por ambas organizaciones con basamento en lo que se entiende que es la *cultura de la comunidad*.

- Criterios de composición de las estructuras comunales por razón de género

La plasmación del ideal etnodesarrollista en ambas organizaciones supone un intento no sólo de acercar *la comunidad a la organización* sino de ver en ésta el reflejo exacto de aquélla. De este modo, y como hemos visto hasta el momento, existe la percepción, ampliamente difundida entre los representantes de la organización, de que no sólo las instancias organizativas creadas en las comunidades, sino la propia organización deben

⁷⁵³ Esto no anula lo dicho anteriormente con respecto a la importancia concedida en las comunidades a los llamados "liderazgos de edad", organizados en torno a aspectos como *el servir* a la comunidad, sino que debe ser puesto en relación con los factores referidos.

expresar lo más fielmente posible la propia estructura social comunal, lo cual implica una cierta **apropiación de la comunidad** por parte de la organización al equiparar a los consejos comunales que la organización de desarrollo ha impulsado dentro de éstas, con *la comunidad*.

Por ejemplo, puede comprobarse como un modelo de relaciones sociales concebido en base al referente maya (extraído del *Pop Wuj*, en el que las relaciones sociales de género se entienden como equilibradas e *igualitarias*) es aplicado a lo que se considera que es la *realidad social* de las comunidades. Pero, teniendo en cuenta que en ésta se manifiestan **evidencias de exclusión y segmentación por razón de género**, el referente resulta adaptado en su aplicación a los proyectos de desarrollo, a lo que se considera que es la *práctica social* que se observa en las comunidades. Es decir, si existe la percepción de que éstas, como el resto de la sociedad guatemalteca, se ven afectadas por una ideología sexista, se procura adaptar las prácticas de desarrollo a esta evidencia. La propia existencia del Programa de la Mujer ilustra este proceso::

“Se habla de que la mujer es la que cultiva el maíz, la que descubrió el maíz, la mujer tiene un papel tan importante que el Pop Wuj siempre menciona primero a la mujer y después al hombre. Se había dicho de que dentro, de la cultura maya k’iché no hay un papel predominante del hombre, sino que la mujer tiene un papel tan importante como el hombre y que la sociedad machista es una sociedad producida por la colonia y... cosas así que se le dicen a la comunidad con el objetivo de que se pueda rescatar el papel de la mujer. Pero... es una realidad. Las situaciones están dadas, lo más que hemos hecho nosotros es crear el programa de promoción de la mujer”⁷⁵⁴

En esta reconstrucción histórica se incorporan otros orígenes mitificados, al situar, como vemos, las raíces históricas de esta exclusión, que se adjudican directamente a *la colonia*. Pero el esfuerzo no se agotan en procurar defender esta explicación, sino también en intentar solucionar una situación que es real y actual, y que afecta a las mujeres maya-k’iche's, ya que preocupa su incorporación al proceso de desarrollo planteado.

⁷⁵⁴ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998.

Suele ser la *mirada externa* la que se sorprende de las peculiaridades de tal adaptación, ya que no se explica que una organización como CDRO no aplique unos “criterios universales” de *equidad* de género. Las concesiones a esta mirada son reflejo de las peticiones de algunos agentes externos, que se cumplen de un modo más o menos superficial, y que como sabemos están en la base de la aparición/desaparición del Programa. Pero de ahí a condicionar la propia configuración de las estructuras de poder dentro de CDRO, que son reflejo de las decisiones de los representantes de los consejos comunales (y, por extensión, según la lógica etnodesarrollista, de la propia *comunidad*) hay aún mucha distancia:

*“Una institución norteamericana nos dijo: ‘¿por qué no nombran ustedes unas mujeres dentro de la Junta Directiva?’ Yo les tuve que explicar, verdad: ‘pues mire que era muy difícil, porque hay un proceso de selección de la Junta Directiva, donde son las comunidades las que mandan sobre todos’, que aquí no podemos simplemente decir que ahora van a haber, digamos tres mujeres y dos hombres en la Junta Directiva, o tres hombres y dos mujeres, no se puede, eso depende de como las mujeres participen poco a poco dentro de su organización local, para que cuando vengan acá pues traigan la representación de su organización local...”*⁷⁵⁵

La desaparición/aparición del Programa de la Mujer no significaba “hacer aparecer/desaparecer” a las mujeres de CDRO, ni al personal ni a las líderes comunales, ni a las miles de beneficiarias de las comunidades, que ya significaban un cierto avance en un terreno difícil. Se trataba de la creación de una instancia correctora que, desde el personal técnico, sirviera de *modelo* para los beneficiarios y beneficiarias de la organización e impulsara proyectos con atención especial a los problemas específicos de las mujeres en las comunidades atendidas por la organización. Así, la función del Programa, no se limita a servir de “escaparate de la igualdad” dentro de CDRO, sino que la existencia de personal, líderes comunales, beneficiarias, proyectos de *bancos comunales*, capacitaciones, etc. que ya significan pasos en dirección hacia la igualdad, se añaden acciones que se dirigen hacia la participación en instancias supraorganizativas, como es el caso ya referido de la participación de Ana Victoria Socop (directora del Programa de la Mujer de CDRO) en el *Foro de la Mujer*.

⁷⁵⁵ Ibidem.

Pero esta creciente participación contrasta con el hecho de que ninguna mujer, desde los inicios de la organización, haya presidido la Junta Directiva de CDRO.⁷⁵⁶ La especial configuración de la organización de Totonicapán no permite que, basándose en criterios de equidad de género, esta persona sea nombrada “a dedo” por el personal técnico, sino que se la designa en asamblea general por los representantes de todos los consejos comunales. De este modo, el testimonio antes referido expresa tanto el lamento frente a una situación claramente asimétrica de la mujer dentro de la organización como el orgullo de que se trata de una manifestación más de participación decisional de la comunidad en la organización, frente a las presiones externas. Una manifestación de orgullo en la que participan también, paradójicamente, las propias integrantes del Programa de la Mujer.

La conciencia de que las dificultades de acceso de la mujer a puestos de liderazgo se producen en cualquiera de los niveles o escalas de la organización, incluidos los comunales, lleva a pensar en solventar un asunto que es problematizado de modo diverso tanto desde las propias interesadas como desde otras instancias externas que participan en el proceso. En este sentido, cabe resaltar los esfuerzos de CDRO dirigidos a impulsar una serie de liderazgos, como es el caso de las “líderes comunales” o “mujeres líderes” del Programa de la Mujer, sometidos a criterios de control tanto por parte de los técnicos de la organización como por parte del consejo comunal.

Estos esfuerzos se concretan en varios niveles de implicación que obedecen a causas diversas. Habitualmente las cargas familiares suelen ser colocadas en primer término, pero es preciso tener en cuenta que estas afectan a las mujeres de un modo bastante amplio, por encima de la atribución directa de estas cargas. Por ejemplo, la no existencia

⁷⁵⁶ La ocasión en la que una mujer integrante de CDRO estuvo más cerca de ocupar el cargo de presidenta de la Junta Directiva Central fue en la votación realizada en el año 1997. En las votaciones de los últimos años se había consolidado la práctica habitual de que, dado que se produce una renovación parcial de los cargos (dos de ellos repiten en la siguiente votación), la persona que ocupaba la presidencia, por la experiencia adquirida, pasaba a ocupar este cargo en el siguiente ejercicio. Sin embargo, cuando una mujer (Agustina Cuá) ocupó la vicepresidencia en 1995, se produjo por primera vez una excepción a esta costumbre, y los delegados no la votaron para presidenta. En este caso, los testimonios de los líderes de CDRO, entre ellos el propio asesor, contrariados y presionados por organizaciones extranjeras se dirigían en cualquier caso a proteger “la voz de la comunidad”.

de obligaciones familiares (es decir, figurar dentro del grupo de las que “no tienen hijos”) no implica necesariamente estar exento del trabajo que ello conlleva, ya que con frecuencia el trabajo de las madres se comparte con las hijas. En familias que tienen de media entre seis y nueve hijos, es preciso tener en cuenta (como de hecho se tiene en los cálculos de reparto de las tareas) la participación de las hijas solteras mayores en las labores domésticas y de crianza de los más pequeños. Así, una de las razones esgrimidas por las mujeres solteras que acuden a las reuniones comunales sobre su impuntualidad o inasistencia son las cargas familiares. De hecho, en algunas comunidades, sin la “responsabilidad” que se les supone a las mujeres casadas, las mujeres solteras dicen tener incluso más problemas para asistir a las capacitaciones, pues además de que se encuentran con bastantes tareas domésticas que realizar, tienen menos práctica por lo que emplean un mayor tiempo en ellas.

En este punto, lo que diferencia (a ojos de las entrevistadas) a unas de otras no sólo es la “responsabilidad” que se les presupone, sino “el saber organizarse”. El conflicto surgido en un grupo de mujeres de la comunidad de Xecajá (el grupo *Las Reinas*) por la inasistencia de las solteras muestra cómo, en el reparto de actividades domésticas, la distancia entre generaciones se plantea como una diferencia en la destreza en el cumplimiento de dichas actividades (las casadas se “organizan” mejor) más que en torno a una responsabilidad adquirida a través de la edad. Como peculiaridad, el modo de resolución del conflicto adquiere un matiz destacable, ya que el resultado de las tensiones entre los dos grupos es el abandono de la persona que no ha sabido o no ha podido mediar en el conflicto (la secretaria del *grupo de base*). El refuerzo del papel de la mediadora se hace patente, quedando entre ambos grupos la responsabilidad de iniciar un acercamiento de posturas (empezar a “comprenderse”) ante el desagradable hecho de que dicho abandono se haya producido por la irreconciliabilidad de las posturas, como refieren las beneficiarias:

“Nosotros (sic) (se refiere al grupo de mujeres casadas) ya tenemos programado el tiempo cuando venimos a recibir las capacitaciones, el único problema que hay en nosotros (sic) es de que hay un poco... cómo que no nos comprendemos en el grupo, porque hay personas que vienen ya tarde. Por ejemplo, tenemos que recaudar los ahorros e intereses y tenemos una hora así... de 3 de la tarde y ahí

estamos, esperando a ellas (se refiere a las socias, más jóvenes, las solteras) y no hay modo que aparecen, y por lo tanto ellas aparecen hasta las 5 de la tarde, vienen a dejar sus ahorros e intereses y no les gusta estar en las reuniones. Y son solteras, no tienen esposo como para decir: 'como ellas (es) que tienen esposo...' entonces le dicen a la secretaria que ella es muy enojada porque exige demasiado. Y ella dice de que ya no quiere seguir por esa misma razón. Ella dice que ya sólo seis meses va a llevar el cargo de secretaria, y ya digamos aquí entre seis meses ya no quiere seguir más porque ella ya no quiere tener problemas con las demás socias”⁷⁵⁷

“Ellas (las mujeres solteras) dicen que llegan tarde porque realmente tienen que dejar hechos los oficios de la casa, por eso vienen a esa hora, no es porque quieren venir tarde... según ellas dicen porque no tienen agua potable, y tienen que llegar a acarrear agua, todos esos oficios... (...). Pero nosotras estamos casadas y tenemos esposo, hijos, nos levantamos a las seis de la mañana, también hacemos el oficio como hacen las solteras, molemos la comida de los animales, acarreamos agua, lavamos ropa de los esposos, de los hijos... pero nos da tiempo de venir a la reunión, porque todo es de que organizamos bien nuestras actividades. Y las solteras se levantan cinco y media de la mañana, pero, según manifiestan las solteras, de que ellas, como ven que no tienen hijos la mamá le recarga más el oficio, y es por eso la razón de que ellas siempre llegan tarde...”⁷⁵⁸

Pero “saber organizarse” implica también no cuestionar frontalmente una rígida atribución de roles domésticos y familiares, que apartan a la mujer de los cargos de representación comunal y supracomunal, así como de valores que los envuelven. Así, las solteras se enfrentan a las labores domésticas y a la falta de organización. Pero ambas, solteras y casadas tienen además que cumplir otro requisito: el “permiso”, que es el de los maridos para las casadas, y el de los padres para las solteras:

“Nosotras siempre hemos participado en las capacitaciones, y los esposos están de acuerdo con nosotras cuando decimos que tenemos que venir a recibir capacitaciones. Estamos de acuerdo, por lo tanto no hay tanto... no hay tanto problema. Pero la mayor parte de nosotras pide permiso, nadie sale así... de decir 'me voy a ir a recibir capacitaciones, sin informar al esposo', la mayor parte piden permiso...”⁷⁵⁹

⁷⁵⁷ Entrevista con Carmelina Tzunún Osorio, y otras beneficiarias de la comunidad de Xecajá. Asociación CDRO, noviembre de 1998. (Testimonios traducidos del k'iche' por la agente de créditos de CDRO, Estela Castro). Hemos respetado el uso del “nosotros”, bastante común en las comunidades en el caso de mujeres que se refieren a sí mismas. Además, hay que aclarar que las que ofrecen sus testimonios son las mujeres casadas, que se refieren a sí mismas y a las otras mujeres solteras del grupo.

⁷⁵⁸ Entrevista con Carmelina Tzunún Osorio, op. cit

⁷⁵⁹ Ibidem.

En cualquier caso, el permiso *marital* o *paterno*, siendo un mecanismo de control de la movilidad y las relaciones sociales de las mujeres no parece ser una barrera infranqueable para impedir la participación de las casadas en los proyectos de desarrollo. Además, el motivo de las capacitaciones, que no siempre son tales *capacitaciones*, es un motivo bastante usual y comprensible para el marido o padre, ya que forma parte, como sabemos, del *precio a pagar* por el proyecto en el que se participa, que contribuye al mantenimiento de la economía familiar. De este modo, bajo la excusa del proyecto, se consigue una participación en las reuniones que, para muchas mujeres, implica una oportunidad única de discutir grupalmente sus problemas e intereses.

En otro orden de cosas, y prueba del lugar que ocupan estos nuevos liderazgos es que su fortalecimiento se realiza en bastantes casos mediante su tránsito a liderazgos de conocimiento para, una vez como tales, recibir un tratamiento parecido a estos, es decir, una subordinación respecto a otras instancias de poder de mayor arraigo. Así, en el Reglamento General del Programa de la Mujer se definen a estas “mujeres líderes” como “*mujeres seleccionadas por los Consejos Comunales, responsables de fortalecer a los grupos de base de sus respectivas comunidades, a través de la capacitación en temas de formación general que potencian la capacidad de las personas y la formulación elaboración y negociación de proyectos.*”⁷⁶⁰ Se trata de una declaración de intenciones puesta en práctica en 1997, con un conjunto de capacitaciones en materia de desarrollo comunitario, y en 1998 en la elaboración de proyectos, a las que asistieron un total de 130 mujeres de las comunidades.

Pero, por otra parte, como ocurre en otras muchas parcelas de CDRO, las acciones de la organización se orientan a alcanzar sólo un determinado “nivel de desarrollo” que, si bien no está declarado en ningún principio u objetivo, una vez que se considere sobrepasado, pueda ocasionar conflicto con otras prácticas de la organización, tal y como expresamos en otro apartado. Si la intención es establecer mujeres líderes comunales que sirvan de catalizadoras del proceso, estas pueden llegar, como de hecho

se produce en algunas comunidades, a manifestar una expresión de las demandas que sobrepase las capacidades de la propia organización, generando un conflicto no sólo con ésta, sino con el resto de beneficiarias que juzgan tales demandas “irreales” o demasiado elevadas. De este modo puede entenderse que se haya llegado a producir un “exceso de liderazgo”, que no genere sino insatisfacciones y distorsión.

En algunas comunidades, por ejemplo, el grado de actividad de algunas mujeres que integran un *grupo de base* (y que han sido seleccionadas por el Programa de la Mujer para formarse como líderes comunales) parece ir varios pasos por delante del referido *nivel mínimo*. Este tipo de conflictos es cada vez más frecuente en CDRO y aún está sin mostrarse en COINDI, (debido a la menor escala y mayor discontinuidad que presentan sus actividades), y se plantea en aquellos casos en los que la comunidad ya tiene proyectos que funcionan desde hace años, proporcionando apoyo a actividades diversas, que se encuentran bastante consolidadas, dentro de un grupo suficientemente organizado, en el que existe un nivel alto de participación, y dentro del cual se han formado varias líderes comunales con bastante capacidad de movilización. Si este grupo demanda a la organización más capacitaciones, o unos contenidos de éstas más especializados, es muy posible que vea sus peticiones relegadas ante otras comunidades colocadas mucho más lejos de la *senda del desarrollo*, y que no hayan cubierto la gran mayoría de los aspectos antes referidos en cuanto a organización, número de proyectos o nivel de participación. El testimonio que sigue es de una “líder comunal” que solicita capacitaciones dentro del Programa de la Mujer de CDRO, apuntando a la falta de participación no sólo de los representantes de la organización (en este caso, la capacitadora que visita habitualmente la comunidad, *la seño*), sino de las integrantes del grupo de base, de las que se denuncia su falta de participación y de continuidad, diluida en un nosotros con intenciones de consenso y un tanto más aconflictual

“Se solicitó más capacitación, otras capacitaciones. Lo solicitamos hace como dos años y medio y se hizo la última vez también. Lo que pasa es de que a veces nosotras somos muy buenas para hablar y yo creo que... las palabras se las lleva el viento, ¿verdad?, entonces nunca nos hemos hecho digamos... una nota de solicitud donde firmáramos todos, sino que dijimos: ‘sí, está bien... tal punto

⁷⁶⁰ Reglamento del Programa de la Mujer. Asociación CDRO. 1998.

sí' (habla en tono agudo, como imitando) pero ahí queda, ¿verdad?. Y de veras la seño no atiende el grupo, no atiende... entonces a veces que se olvida, pero si se habló claro allá cuando estábamos en la casa allá hace poco, ¿verdad?... ”

761

Cuando los requerimientos tocan el *techo* de la organización, el resultado, como en este caso se refleja, puede ser el de dirigir las reclamaciones no sólo a los intermediarios de CDRO que han oído estas peticiones y las han desatendido (en este caso a *la seño*), sino también al resto de integrantes del grupo de mujeres, por limitar sus acciones a las palabras. Pero las personas que se “descuelgan” del grupo de las “aventajadas” manifiestan también su incomodidad ante reclamaciones que le parecen demasiados elevadas. Así, otra beneficiaria de la comunidad intenta dejar claras las distancias entre las líderes y el grupo, cifrada en una diferencia de inquietudes, ya que en las capacitaciones recibidas sobre medicina natural, mientras unas quieren ser “naturistas” (casi “profesionales”), otras quieren sólo aprender sobre principios médicos básicos, cosa que sí se puede hacer en el escaso tiempo de las reuniones:

“...Lo que dicen las compañeras, estoy de acuerdo... ellas querían aprender el ramo elegido. Pero nosotros no queremos salir todas de naturistas, nosotros estamos deseando, por ejemplo, que en una tarde vengan de CDRO enseñarnos por ejemplo algo que es muy común aquí en Totoncapán, cómo protegernos contra las enfermedades respiratorias. En una tarde se puede ver. O cómo, por ejemplo, preparar a los niños ¿verdad? para que puedan crear defensas. O sea, si nosotras pretendemos salir, por decir... profesionales, lleva tiempo, eso lleva tiempo, y nadie de nosotras quiere salir profesional de aquí... porque fijese que dice que el que mucho abarca, poco aprieta. ¿Por qué es de que a las compañeras no se les ha quedado todo lo que se les ha enseñado?, porque es demasiado. Y ellas van a asimilar por poquito las cosas, pero entonces la sugerencia de nosotros (sic) es de que en el tiempo de aquí se nos enseñen cosas productivas, útiles. Por ejemplo hay clases de manualidades que se les puede enseñar a uno que no lleva más de... de 3 días o 4 días, y con una canastilla, con algo tan sencillo, entonces esos son los recursos que nosotros queremos que aquí se nos enseñen, cortos, no queremos cursos prolongados, por lo que decían las compañeras, el tiempo, los niños, la familia, y que algunas trabajan o tienen otras ocupaciones... cuesta ¿verdad?. Entonces yo pienso que si algunas pueden salir y tener más cursos y todo, magnífico, pero de que ellas mismas puedan

⁷⁶¹ Beneficiaria “1” del grupo de mujeres *La Amistad*, comunidad de Tenerías. Asociación CDRO. Noviembre 1998.

*capacitar... ellas mismas decían de que no, porque no... no han sido preparadas digamos en un programa como para eso”*⁷⁶²

Como vemos, esta clara diferencia entre ambiciones es enjuiciada, desde el punto de vista de esta beneficiaria (que se atribuye la voz de la mayoría de las no-líderes) sancionando el comportamiento ambicioso y los roles alejados de la esfera reproductiva y de “lo normal” de las líderes comunales capacitadas en CDRO. Pretende así desautorizar dicho liderazgo, al mismo tiempo que pondera la opción propia como más cercana a lo práctico (lo “productivo, lo “útil”...) y coloca a las líderes en el camino de lo ilusorio: ni todo lo que se les ha enseñado “se les ha quedado” ni ellas mismas se sienten “capacitadas para capacitar”:

Al margen de este desentendimiento entre beneficiarios, el que se produce entre comunidad y organización debido a carencias en las capacitaciones de las líderes más aventajadas (no expresados en el anterior testimonio), se presenta paradójicamente como producto del “éxito” de la organización, dado el cumplimiento por parte de ésta de sus límites prefijados. En CDRO se ha optado por convivir con el conflicto que supone albergar estas expectativas procedentes de los liderazgos creados, antes que satisfacer dichas expectativas y crear un conflicto con la mayoría, que prefiere en este caso capacitaciones de costura, cocina o salud doméstica. El resultado es una especie de freno autoimpuesto al desarrollo, de destino incierto, que hasta el momento ha sido controlado desde dentro de la organización para mantener su cohesión interna, sin que hasta el momento las ingerencias externas hayan producido una extensión de ese conflicto a escala general, ya que sus habituales miradas desenfocadas tampoco se lo permiten de momento.

Por de pronto, este tipo de grupos experimenta sus readaptaciones internas y la llamada a la movilización es uno de los reclamos que utilizan las anteriores líderes para intentar dirigir los actos futuros de la organización en la dirección que pretenden. Estos redireccionamientos chocarán, como haremos referencia en el siguiente capítulo, a problemas de redefinición étnica en la que la incorporación de elementos de equidad en

⁷⁶² Beneficiaria “3” del grupo de mujeres *La Amistad*, op. cit.

las relaciones de sexo-género puede resultar problemática, lo cual no contradice la rica efervescencia que se produce en las comunidades, precisamente como consecuencia de la apertura de espacios de participación a las mujeres a escala comunal. Así, aunque la extensión del comportamiento de las líderes al resto del grupo no sea, ni mucho menos, automática, y la mirada esté puesta, una vez más, en el largo plazo, en posteriores reuniones a la descrita, el grupo a que antes hicimos referencia siguió adelante con sus proyectos y ya iniciaba algunos contactos extra-organizacionales para promocionar sus actividades.

5.6.- La elaboración de normativas intra-comunitarias.

En este apartado abordamos la elaboración de normativas orientadas a buscar una cohesión organizativa a escala comunal, con objeto de comprobar el control que sobre las comunidades se establece desde la propia organización, al tiempo que se plantea un reparto de las parcelas decisionales y se trasladan los principios etnodesarrollistas de un modo más o menos dinámico. Así, ya que la proliferación de diferentes instancias organizativas creadas en ambas organizaciones parece exigir bastantes mecanismos de coordinación y control, buena parte de esta normativa refiere precisamente al fortalecimiento de las relaciones entre unos grupos de poder con otros. Las continuas asambleas y reuniones son algunos de estos mecanismos, pero la elaboración de normativas para cada grupo también ocupa un lugar fundamental.

Los reglamentos presentes en la organización a escala comunal se caracterizan por su multidireccionalidad y por su multifuncionalidad, adaptándose a las necesidades organizativas y a la composición de poder dentro de cada comunidad. Evidencian por tanto, esta composición de poder, así como los valores y principios que se pretende difundir en la organización, muchos de ellos alusivos a aspectos de carácter etnicista.

Así, en los reglamentos, junto a otros aspectos⁷⁶³, encontramos contenidos dirigidos a regular comportamientos y actividades específicas de las que podemos realizar la siguiente clasificación aproximativa:

1.- Una regulación de las actividades y comportamientos al interior del *grupo de base*, referentes a escala individual, ya sea por la relación entre los distintos miembros del grupo (en términos de puntualidad, asistencia, etc.), como por el cumplimiento de las obligaciones por el crédito contraído. Podemos ver este aspecto en el reglamento del grupo de base *Flor de Mayo*, de la comunidad de Tenerías, que es uno de los cinco grupos de la comunidad incluido dentro del proyecto de Bancos Comunales del Programa de la Mujer, el cual posee en ésta más de 100 beneficiarios, sin contar aquéllos que se acogen a otros Programas de CDRO. En dicho reglamento se incluye entre las obligaciones de las beneficiarias la asistencia y la participación, a la que se suman otras exigencias asociadas al cumplimiento de los créditos y al deber de asistencia a las reuniones. Como refiere la agente de créditos del Programa de la Mujer:

*“Ellas, al inicio tienen que recibir once capacitaciones, asociarse al Consejo Comunal, estar disponible en la participación de las reuniones, tanto del consejo y del grupo y del Programa de la Mujer y a nivel de CDRO y otra condición también es la responsabilidad y puntualidad”*⁷⁶⁴

2.- Una exposición de los *principios filosóficos* de la organización a modo de “consigna” que más que perseguir su exacto cumplimiento, busca su difusión y familiarización por parte de los beneficiarios. En no pocas ocasiones los modos de transmisión de los valores propuestos por CDRO pueden llegar a presentarse de un modo bastante forzado, de tal manera que el “principio filosófico” pueda ser planteado (al igual que en los documentos informativos de la organización), de un modo tan explícito como simplista, incorporado a un recordatorio de los requisitos de la

⁷⁶³ Es de resaltar que existen reglamentos en los cuales existe una ausencia total de normas o valores referidos a principios éticos o morales, sobre todo en los ámbitos de CDRO más tecnificados, en los que las relaciones se convierten en automáticas. Por ejemplo, puede contenerse en dicha normativa una exposición de procedimientos mecánicos a aplicar al funcionamiento de un sistema. Es el caso, por ejemplo, del reglamento del Proceso Metodológico Crediticio, convertido en una lista totalmente impersonalizada de operaciones de cobro y pago, con múltiples trámites y documentos de por medio que aportar por cada instancia implicada.

participación de los beneficiarios igual al que se aplica a las obligaciones de pago. Como ilustración, reproducimos a continuación un fragmento de la cartilla que se le entrega a cada beneficiaria del referido proyecto de Bancos Comunales, para que registre en ella el importe de las amortizaciones satisfechas (el principal más los intereses de su préstamo). Junto a una lista de fechas y de importes, de sumas y restas aparece un apartado titulado “Recomendaciones” en el que se lee lo siguiente:

RECOMENDACIONES:

(...)

Punto 3.- Sea puntual y exacta(o) en sus pagos según a lo que se haya comprometido para no perjudicar a su grupo y a la comunidad en general y así no tener que pagar más intereses o multas.

Punto 4.- Participe puntual y activamente en las reuniones y actividades que programe su banco comunal de su comunidad y Consejo Comunal; pues también de esto dependen los beneficios que estos proporcionan.

**** RECUERDE SIEMPRE QUE TIENE QUE AHORRAR Y PAGAR INTERESES MENSUALMENTE**

***** NO SE OLVIDE DEL APOYO MUTUO, LA COOPERACIÓN, LA UNIDAD Y LA PARTICIPACIÓN**

3.- Por último, estas normativas presentan una regulación de las relaciones a escala comunitaria, delimitando sus funciones y responsabilidades y personalizando en *la comunidad* el sujeto de normativización (que en realidad hace referencia a la instancia comunitaria superior creada desde la organización: el consejo comunal).

En un anterior apartado vimos cómo el establecimiento del sistema de *sucursales* del Banco Pop preveía una implantación progresiva que privilegiaba a unas comunidades sobre otras. Por ello, se establecieron una serie de criterios de delimitación entre los diferentes grupos (A y B) en los que se iban a dividir a las sucursales. Estas últimas, como sabemos, recibieron un menor capital, y a un tipo de interés mayor, por lo que dichos criterios de delimitación (y de homogeneización de las características y condiciones presentes al interior de la comunidad) tenían que ser claros y contundentes, para elegir a las ocho comunidades que iban a componer el grupo que iba a resultar

⁷⁶⁴ Entrevista con Berta Esperanza Yax. Asociación CDRO, octubre de 1998

privilegiado con un *capital semilla* mayor (el grupo A). En estos criterios se observa una personalización de *la comunidad* que, no sólo se configura como el auténtico sujeto de desarrollo en la organización, sino a la que se atribuye una capacidad evidenciada por una serie de atributos. Frente a la capacidad de “administrar”, o a la solidez, se ubican aspectos como la facultad para “entender” el sistema organizativo o de la problemática que la envuelve:

*“Se tomaron en cuenta varios aspectos: Una comunidad que ya tenía mucho tiempo de estar trabajando con CDRO, una comunidad que ha entendido mejor el sistema de la organización, una comunidad de la que se vio su capacidad de administrar sus recursos, una comunidad que... tiene muy bien claro la problemática del país, y tiene muy bien claro la problemática de su propia comunidad, y es una comunidad muy bien... sólida, pues, dentro de la organización”*⁷⁶⁵

Como sabemos, estas elaboraciones discursivas no se confeccionan al margen de una serie de prácticas en las cuales se mezcla la importancia simbólica por ser *comunidad fundacional*, como en los casos como Nimasac, Xolsacmaljá, con el de haber alcanzado un nivel de actividad bastante destacable (sumándose a los casos anteriores el de Chuanoj, por ejemplo). Así, entre los incentivos por seguir “entendiendo” el sistema de CDRO (y por tanto ser sucursal del tipo A) se encuentra la posibilidad para dicha sucursal de establecer créditos individuales por su cuenta, y el hecho de colocarse, como ya hemos anticipado, a la cabeza del proceso descentralizador:

*“La comunidad de Nimasac, y la comunidad de Chuanoj, son las comunidades que han crecido más acelerado, pues, o sea, han entendido mucho más rápido el trabajo que hace CDRO y eso ha hecho que la comunidad creció más y que han llegado hasta el extremo pues de que ya ellos logran negociar sus propios fondos y también ya han captado otros fondos de afuera, pues, sin el apoyo de CDRO, pues, otras donaciones que han llegado ahí mismo a la comunidad, otras... Pero eso es lo que CDRO ha dicho, pues, cuanto más capacidad tienen, entre más logren entender la organización va a haber un momento en que también ellos van a tener que trabajar por sí solos, y de poder ya en este caso, negociar sus propios recursos”*⁷⁶⁶

⁷⁶⁵ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, septiembre de 1998

⁷⁶⁶ *Ibidem*

Por otra parte, tal y como se hacía con la elaboración de los principios, suele enfatizarse desde los representantes de ambas organizaciones la conexión que existe entre los reglamentos y normativas a escala de Programas y las propuestas que surgen directamente de los beneficiarios de las comunidades, de modo que esta conexión se presenta en algunos casos en términos de correspondencia automática. Se trata de una opinión que circula bastante más entre aquellos que aplican las normas de un modo más directo (como los capacitadores y el personal técnico) que entre los que se encuentran en el nivel de directores de los Programas o de dirección de la propia organización, de manera que los primeros suelen presentar un mapa más homogéneo y aconflictual de esta relación. Aspecto éste que además se cumple estrictamente en las presentaciones ante los observadores externos, ante los que estos discursos prefieren caer en la idealización o en la esencialización de la organización antes que presentar de un modo equívoco las disgresiones entre lo que se considera la *norma* en las comunidades y el equivalente normativo a escala organizacional, presentándose las distintas tomas de posición que se puedan generar a escala interna.

Un ejemplo en el que pudimos advertir estos posicionamientos fue cuando los técnicos de la organización CDRO se esforzaban en dejar constancia de la participación de la comunidad (y no así de las negociaciones y tensiones generadas ante las diversas tomas de posición), en las reuniones mantenidas con los beneficiarios de las sucursales del Banco Pop, previas al establecimiento de un *Reglamento de Créditos para las Sucursales del Grupo A*. Este reglamento se hacía necesario ante los requerimientos surgidos por la aparición de las nuevas sucursales (de dicho grupo A), ya que lo que se estaba negociando era la tasa de interés a aplicar a créditos cuyos remanentes se iban a quedar en la nueva sucursal creada en la comunidad (en forma de ahorro generado), de ahí los intentos del técnico de hacer comprender a los beneficiarios la importancia del cambio planteado:

“El Reglamento General de CDRO que contempla las políticas para todo el mundo estaba quedando un poco corto al frente de este reto que se tenía con este nuevo sistema de trabajo, a través de las sucursales y en base a eso es de que se convocó también a asambleas inicialmente a estas comunidades, para que se discutieran las políticas que ellos iban a utilizar. Y fue así como en

*unas... como tres reuniones. Porque ellos trajeron propuestas, algunas querían elevar la tasa de interés de créditos grupales, otras quedarse como lo tenían, que entonces estaba el 12% aquí en CDRO, y otros todavía querían bajar de ese 12%, entonces se les platicó y se les dijo : ‘lo dan menos del 12%, miremos cuánto generan en un año y si después hay que devolver el dinero, entonces se quedarían sin nada, la idea es de que ustedes vayan aprovechando el capital para irle sacando su utilidad y que después ustedes puedan contar con su propio capital, y seguir trabajando bajo ese sistema...’ Entonces, **finalmente nosotros sólo escribimos las propuestas que ellos nos dieron y salió un reglamento de créditos que se llama Reglamento de Créditos para las Sucursales del Grupo A, así fue cómo salió ese reglamento**”⁷⁶⁷*

Pero, en la práctica, el volumen de propuestas por parte de los beneficiarios (que no entienden siquiera una mínima parte del contenido de dicho reglamento) no fue el suficiente como para elaborar el referido reglamento, de modo que la mayor parte de dichas propuestas fueron realizadas desde el personal técnico, siendo la función de los representantes de las comunidades en este caso más bien consultiva.

Pero, lo destacable en este punto es que existe cierta correspondencia entre este tipo de discursos que sobrevaloran la capacidad decisora de las instancias de representación comunal y los expuestos por algunos beneficiarios, sobre todo por aquellos que se ubican en puestos de representación comunal a escala de la organización (Junta Directivas, Comités, etc.). Por ejemplo, entre las funciones de la *Junta Directiva de Artesanos* (como así prefiere a llamarse a la Junta Directiva del Programa de Artesanías) expresadas en el reglamento del Programa, se encuentran aquellas que enuncian de modo general, la necesidad de coordinación con las otras instancias de poder implicadas, como la dirección del Programa, la Asamblea General, la dirección ejecutiva de CDRO y la propia Junta Directiva de la organización:

“Una de nuestras funciones es la de ejecutar, en común acuerdo con la dirección del Programa, las propuestas de la Asamblea General del Programa, del Director Ejecutivo y de la Junta Directiva de CDRO”⁷⁶⁸

⁷⁶⁷ Entrevista con Juan Alfredo Yax, encargado de la sección de sucursales y agencias del Banco Pop. Asociación CDRO. Octubre de 1998.

⁷⁶⁸ Entrevista con José Joaquín Tzul, de la comunidad de Chuanoj, presidente de la Junta Directiva de Artesanos. Febrero de 1997. El entrevistado lee en ese momento el propio reglamento de su Junta Directiva, matizando e interpretando el contenido sobre la marcha, por lo que nos apoyamos a partir de este momento exclusivamente en su testimonio.

El reglamento del Programa de Artesanías es un documento elaborado desde el personal técnico de la organización. Cuando el contenido de este documento y las normas que contiene son reinterpretadas por los propios beneficiarios de las comunidades, que integran esta Junta Directiva de Artesanos, al contenido normativo, que se centra en reconocer las instancias de poder que deben ponerse de acuerdo, se añaden otros aspectos. Como vemos, algunos de ellos hacen referencia discursiva a una correspondencia automática con lo propuesto desde la organización, ejecutando tales propuestas “en común acuerdo” con el resto de instancias de poder. Podemos guiarnos de la lectura que el presidente de la Junta Directiva de Artesanos realiza de este reglamento para reseñar también las interpretaciones realizadas de algunas de las normas. Así, la función de mejorar el funcionamiento del Programa es interpretada como “*que el Programa tenga un avance, una visión de la sociedad de hoy y de mañana*”.⁷⁶⁹ Igualmente, otra de las funciones (que refiere explícitamente a la conexión con los principios, establece en cuanto a “*promover, consolidar y enriquecer la filosofía de CDRO*”) es explicada de un modo bastante ilustrativo, haciendo uso de un símil orgánico:

“Nosotros somos como una célula de CDRO, formamos parte del cuerpo de CDRO. Por eso se coordina el trabajo con otros Programas. Ahí practicamos la ayuda mutua”

No es la primera vez que se hace uso de este tipo de símiles (como el relativo a las relaciones padre-hijo) para resumir el modo de “pertenencia” a la organización, incluso para denotar los problemas en el funcionamiento organizativo como “enfermedades”. En este sentido, la personalización es uno más de los síntomas de acercamiento y apropiación de la estructura organizativa creada, de identificación sólida con sus móviles, y de procurar un empeño común en la resolución de problemas que afectan a todo el “cuerpo”. A esto se suma la ilustración a través de principios como el de “ayuda mutua”, de difícil explicación en algunos casos, que encuentran así una fácil ejemplificación.

⁷⁶⁹ Ibidem.

En consecuencia, y como se desprende de las distintas interpretaciones de la normativa a escala comunal, la construcción del apoyo mutuo (de resonancias paterno-filiales u organicistas), coloca una cortina de humo sobre la verdadera naturaleza del aparato decisonal puesto en marcha en la organización, difuminando la participación del personal técnico y, como veremos, de aquellos que llamaremos líderes urbanos.

Otras manifestaciones normativas presentan una gran utilidad no tanto para difuminar el poder de los técnicos, como para procurar una cohesión organizativa, superando la escala individual. Es el caso de las continuas referencias en los discursos de los representantes de las comunidades a la separación ente decisión y representación, de forma que las decisiones individuales quedan supeditadas al control del grupo. En otras palabras: el líder representa y el grupo decide. Si la representación implica asumir el papel de representante de la comunidad, no se puede decidir, sino dirigir, presidir, encauzar las decisiones hacia la resolución de los problemas:

“Yo soy el que preside la reunión. Pero no soy yo el que toma la decisión, es en conjunto como se toma la decisión, se soluciona el problema. Yo sólo dirijo y presido el grupo. Yo soy un representante de la comunidad ante CDRO o el exterior”⁷⁷⁰

En línea con esta argumentación, es de resaltar igualmente el salto de la representación comunal a intercomunal, ya que del mismo modo que los intereses personales (en este caso, de los componentes que conforman la Junta Directiva) son subordinados a del conjunto de dicha Junta, los de la comunidad son igualmente sometidos a los de la organización intercomunal en su conjunto (compuesta por un bloque de comunidades). Recordemos que el presidente de esta Junta Directiva es de la comunidad de Chuanoj, pero los otros cuatro componentes son de otras cuatro comunidades (Chuicsimal, Nimasac, Xantún y Xesacmaljá):

⁷⁷⁰ Ibidem.

*“Nuestra función es también velar por los intereses de los artesanos de todas las comunidades, no sólo a nivel de mi comunidad”*⁷⁷¹

En conclusión, todas estas manifestaciones discursivas presentan algunos rasgos de complementariedad con los objetivos y principios organizacionales. Pero en su aplicación práctica, los sistemas normativos no siempre coinciden con dichos objetivos y principios, por lo que se producen tanto flexibilizaciones y adaptaciones a las distintas normas (que no son siempre escritas, ni explícitas) procedentes de las exigencias planteadas por los beneficiarios de la comunidad, por un lado, o por impulsos etnodesarrollistas de la organización o sus propios requerimientos de control (crediticio, normativo, etc.).

De este modo, las normativas a escala intracomunitaria pretenden establecer un control de las actividades de los beneficiarios en los que, de forma paralela a una regulación de las prácticas de desarrollo (relativas a relaciones entre los beneficiarios, a los derechos y obligaciones de su participación en la organización) se plantea una extensión del ideal etnodesarrollista, de un modo un tanto automático (del que ampliaremos algunos trazos en el capítulo siguiente), que presentan a *la comunidad* como un sujeto homogéneo, personalizado, del que se priman unas capacidades sobre otras. Así, bajo el ideal etnodesarrollista, los técnicos presentan de forma desdibujada su cuota de poder dentro de la organización. Por ello exageran en su discurso la participación de los beneficiarios precisamente para descargarse de la parte de poder que aún conservan en la organización, la cual no es muy acorde con los esquemas del etnodesarrollo. El éxito relativo de este proceso se cumple cuando la lógica que prima la homogeneidad de un colectivo (*la comunidad*), privilegiando no sólo el interés colectivo sobre el individual, sino obviando unos colectivos sobre otros, es compartida por los propios representantes de la comunidad a escala de organización, que plantean igualmente la comunidad como núcleo incuestionable del que parten las construcciones intercomunitarias.

En cualquier caso, el papel de aquella comunidad a la que se atribuyen capacidades individualizadas no se dirige exclusivamente a subsumirse a los fines de la

⁷⁷¹ Ibidem

organización, sino a su progresivo fortalecimiento (concretado en sus valores resaltados: capacidad de administrar, de entender la problemática del país...). La presentación de la comunidad como un sujeto homogéneo también es un mecanismo de defensa de la propia organización, que ante la mirada externa libera de carga conflictual a las relaciones tanto intracomunales como entre organización y comunidades. Pero en la práctica, este discurso de posicionamiento frente a un entorno indudablemente adverso, en el que la comunidad se mueve en un escenario de exclusión y de abandono casi absolutos, tiene que adaptarse a los posicionamientos, conflictos y negociaciones que se establecen en las relaciones descritas: inter e intracomunales, y entre organización y los distintos individuos y colectivos que constituyen la comunidad. Es decir, la organización para poder sobrevivir tiene que tener en cuenta que los pobladores de las comunidades, sean o no beneficiarios, también construyen a su manera la organización y sus normativas.

5.6.1.- Un ejemplo de implantación de sistemas normativos a escala comunal: el grupo *Tzij Bal Chaj*

Para comprobar el modo en que los beneficiarios crean y recrean en la práctica estas normativas, al mismo tiempo que comprobamos el reparto de parcelas de poder y representación (y su correspondiente *crystalización organizativa* a escala comunal), hemos realizado un seguimiento temporal de algunos sistemas normativos establecidos por la organización COINDI en Santa Catarina Ixtahuacán, desde su implantación en forma de reglamento de un *grupo de base* hasta la constitución de una *coordinadora comunal*.⁷⁷² Para ello haremos referencia al reglamento de dicha coordinadora, a través del seguimiento que realizamos de su puesta en práctica. El grupo de base *Tzij B'al Chaj* es, por tanto, uno de los primeros que surgen en dicha coordinadora comunal de Santa

⁷⁷² Para ello nos basaremos en el contenido de las normas elaboradas por dichas instancias comunales, tanto en el reglamento de la Junta Directiva del grupo de base *Tzij B'al Chaj* como de la propia coordinadora comunal que se constituye cuando se suman otros grupos con proyectos en el municipio. Nos apoyaremos igualmente en las anotaciones realizadas en el libro de Actas de dicha Junta Directiva que reflejan algunos aspectos sobre la marcha de ésta, así como en nuestras experiencias directas, recogidas al coincidir temporalmente en nuestro trabajo de campo con algunos de los hechos y circunstancias mencionados.

Catarina Ixtahuacán. Como ya vimos en otro apartado, este grupo estaba integrado en principio por 13 personas (todos hombres, incorporándose en una segunda fase cinco personas más, entre ellos dos mujeres) que se dedican a un proyecto de cría de ganado bovino. El capital aproximado recibido en este proyecto (que duraba 18 meses) era de unas 30.000 pesetas por beneficiario, suficientes para la compra de la cabeza de ganado y de algunos insumos básicos, siendo el resto de condiciones similares a las que ya vimos para proyectos de estas características.

La preocupación normativa se plantea en el grupo comunal desde el principio. Con la llegada del proyecto a la comunidad surgen las primeras llamadas a la “responsabilidad”, los “compromisos”, así como el establecimiento de un sistema regulador de estos, como es el propio reglamento del grupo. En las actas de la Junta Directiva del *grupo de base* de Santa Catarina Ixtahuacán (que pasaría después a ser la Junta Directiva de la *coordinadora comunal*), ya se encuentra un reflejo de este hecho desde la segunda reunión. *Compromiso, responsabilidad, reglamento...* ya forman parte del vocabulario del grupo desde los inicios. Uno de los beneficiarios hace de intermediario para trasladar al resto de los presentes los requerimientos necesarios planteados desde la organización. En este traslado ya se observa como uno de los fines el de “conservar” el proyecto, de modo que lo que tanto trabajo costó conseguir no se pierda:

“...seguidamente el señor Antonio Nicolás Tepaz Tum planteó nuevamente los proyectos apoyados por la asociación COINDI y la responsabilidad de compromisos con ella. Además, aprovechó de inculcar que el grupo tiene su reglamento interno con el objetivo de conservar la responsabilidad del proyecto a su cargo” ⁷⁷³

A sólo un mes de su constitución, y a propuesta de los técnicos de la organización, el grupo elabora su propio reglamento, que se superpone a las reglas que se dictan desde la organización. De este modo se pretende dejar claro que existe un margen para la

⁷⁷³ Libro de Actas de la Junta Directiva del grupo *Tz'ijb'al Chaj*. Acta nº.02-95, 21/01/96. Asociación COINDI.

realización de este reglamento (al que se añadirá después otro margen en cuanto a su aplicación):

*“El señor (...), encargado del proyecto agropecuario dijo que no es que la oficina central dio un reglamento, sino que el grupo Tzij Baj Chaj son los que formulan (sic) los aspectos que abarca el reglamento, y que servirá para el buen funcionamiento del grupo (...) dicho reglamento abarca puntos como lo son: responsabilidad, obligaciones, deberes y derechos”*⁷⁷⁴

Si atendemos al propio contenido del reglamento del grupo, éste refiere en primer lugar a la delimitación de funciones de la Junta Directiva, de manera que a sus miembros se les concede un carácter de representantes del grupo ante COINDI, siendo por tanto *“responsables directos de gestionar cualquier proyecto o petición de cualquier índole del mismo grupo ante la Asociación COINDI”* (art.1). Esto implica que dicha Junta Directiva se encarga no sólo de gestionar aquellos aspectos que refieren a la puesta en marcha del proyecto, sino también de canalizar las peticiones de futuros proyectos que surjan en la comunidad aparte del ya existente, lo cual tendrá más tarde una serie de consecuencias. El papel de esta instancia organizativa se limita en principio a tareas de representación, las cuales sólo podrán ser sobrepasadas (adoptando algunas decisiones puntuales) en casos de resolución de conflictos y problemas ocasionados dentro del grupo, en una especie de función de *arbitraje*: *“La Junta Directiva del grupo Tzij B'al Chaj es la indicada de determinar cualquier solución o una actividad o necesidad, o que por cualquier razón el grupo no llegara a entenderse”* (art. 2). Al establecimiento de la duración de los cargos (2 años) o a la del *quorum* de reunión, se suceden otros aspectos interesantes, tales como los requisitos a cumplir para poder ser miembro de la Junta Directiva, que reproducimos a continuación:

- Mayor de edad
- Sexo femenino o masculino
- Miembro activo del grupo
- Con alto espíritu de trabajar y conducir al grupo Tzij B'al Chaj
- Alfabeto o analfabeto

⁷⁷⁴ Libro de Actas de la Junta Directiva del grupo *Tzib'al Chaj*. Acta nº.03-96, 28/02/96. Asociación COINDI.

En este caso, se plantean algunos aspectos que, más que requisitos excluyentes son criterios delimitadores de una posible exclusión, remarcando la ausencia de exclusión por razón de sexo-género (*sexo femenino o masculino*) o de estudios (*alfabeto o analfabeto*). En cuanto a los requisitos o criterios de exclusión es destacable que se contemple un límite de edad inferior y no superior, así como que se planteen sobre los valores exigibles a los miembros de este órgano directivo, como la actividad (*miembro activo del grupo*), la laboriosidad (*con alto espíritu de trabajar*) y el liderazgo (*conducir al grupo Tzij B'al Chaj*). La responsabilidad, más que resumida en el criterio de la mayoría de edad, se supone ya delimitada por el filtro que se establece a la hora de la puesta en práctica de la elección, que suele privilegiar (en esta y en la mayoría de comunidades en las que hemos presenciado estas elecciones) a hombres sobre mujeres, a padres de familia sobre solteros y a trabajadores en los empleos más comunes en la comunidad (campesinos, artesanos...) antes que a profesores o a *profesionales*. Así, ante el relevo de la Junta Directiva de la coordinadora comunal, uno de los integrantes (el secretario) de la Junta Directiva saliente, que no conserva su cargo afirma: “*Ser directiva es como ser padre de familia, velar sobre todas las necesidades*”⁷⁷⁵

Las aplicaciones prácticas de esta normativa señalan su carácter orientativo, un tanto apegado a los requerimientos normativos de una organización como COINDI, en la que la existencia de una tupida red burocrática exige, como en CDRO, una serie de requisitos de utilidad más formal que real. De este modo, la puesta en práctica de este reglamento deberá convivir con las prácticas reales del grupo, que vendrán determinadas por una multiplicidad de aspectos: recursos disponibles, comportamientos de sus componentes, estructura de las relaciones entre estos, y sobre todo la propia actitud de la organización hacia los beneficiarios. Así, por ejemplo, ninguna mujer accedió a las dos Juntas Directivas que se formaron entre 1996 y 1998, ni ninguna se presentó para ocupar estos cargos. Entre las razones por las cuales no llegaron ni siquiera a presentarse hay que señalar la alta incidencia de algunos líderes o guías (*k'amolb'e*) en el grupo, de sexo

⁷⁷⁵ Manuel Guachiac Guarchaj, testimonio recogido de la transcripción del libro de Actas de Santa Catarina Ixtahuacán, Acta nº.11-97, 10/06/97. Asociación COINDI. Existen muchos otros testimonios que confirman esta tendencia. En la comunidad de *Pataqáj*, por ejemplo, para la elección de la Junta Directiva de la asociación intercomunal, uno de los requisitos explicitados era que se tratase de un “padre de familia”, “*porque así es más responsable y aceptado por la comunidad*”.

masculino, así como el hecho de que la composición de los grupos estaba bastante inclinada a favor de componentes de este sexo. El único grupo en el que podía existir otra composición (el correspondiente a la comunidad de *Paquisic*, integrado en su mayoría por mujeres) no lograba representación en la Junta Directiva del grupo, entre otras razones porque su representante era un hombre. Además el hecho de que los beneficiarios fundadores del grupo fueran todos hombres ya dejaba el camino bastante cerrado a participaciones femeninas posteriores. Por otra parte, no se planteó ningún problema ante el criterio delimitador por razón de edad, ya que todos los que se presentaron superaban el límite planteado, aparte de tener familia a su cargo. En cuanto al criterio formativo, mientras en la primera Junta Directiva todos los integrantes sabían leer y escribir, en la segunda ya existían algunos socios analfabetos. El tratarse de “miembros activos del grupo” es algo que conecta con la primacía concedida al *servir*, de modo que, en efecto, las personas que todas las personas fueron elegidas finalmente como integrantes de la Junta Directiva tenían una suficiente experiencia participando en diversos comités.⁷⁷⁶

Aunque se contempla en el propio reglamento, este esfuerzo normativo se ve abocado a una continua flexibilización, que puede terminar perjudicando algunos intereses. Por ejemplo, uno de los beneficiarios se queja de la falta de seguimiento de uno de los aspectos reflejados en el reglamento, concretamente aquél que refiere al derecho de los socios a ser informados por la Junta Directiva sobre sus actividades: “*El asociado de nombre Miguel Guarchaj declaró que los socios tienen derecho de conocer el estado financiero de la Junta Directiva*”.⁷⁷⁷ En concreto en dicho reglamento (art. 11) se establece que “*es obligación de la Junta Directiva rendir cuentas ante el grupo tales como informe del avance y/o fracaso de los proyectos, informe financiero y otros.*”

La aplicación de criterios de flexibilidad refiere a las circunstancias que concurren en cada comunidad, por lo que otras normativas paralelas se generan *ad hoc* en virtud de

⁷⁷⁶ En este grupo, el criterio relativo a las afinidades religiosas (que no aparece en el listado planteado en el reglamento), no supuso ningún obstáculo para la elección de cargos, de modo que convivían en la Junta Directiva tanto católicos como evangélicos.

⁷⁷⁷ Libro de Actas de la Junta Directiva del grupo *Tzib'al Chaj*. Acta n°.03-96, 28/02/96. Asociación COINDI.

las circunstancias. Por ello, es preciso aclarar que en otros casos no parece estar tan claro tal perjuicio de intereses. Por establecer un contrapunto, en el caso de la comunidad de Pixabaj, por ejemplo, el criterio imperante para aplicar tal flexibilidad en una de sus asambleas generales (a finales de 1997) nacía de la distancia que tenían que recorrer los beneficiarios para llegar hasta el lugar de reunión. La falta de respeto del *quorum* de asistencia (habitualmente establecido en la mitad más uno de los integrantes de un grupo y aunque la reunión estaba prefijada de común acuerdo un año antes) fue vista como una necesidad en el caso de la celebración de dicha asamblea, refiriéndose que, del mismo modo que “*hay que respetar la voz de los no que no asisten*” (sólo se encontraban 40 personas de los 225 asociados del lugar) había que considerar que muchos de los asistentes habían caminado varias horas para llegar al lugar, muchos con sus hijos a cuestas, y otros habían perdido un día de trabajo, con lo cual perder otro ya les parecía excesivo. El resultado fue una votación entre los asistentes acerca de la oportunidad de realizar la asamblea, que dio el resultado esperado, es decir, por unanimidad se decidió dar en ese momento inicio a la reunión.⁷⁷⁸

Sin embargo, esta falta de respeto al *quorum* no se toma con ligereza, ni mucho menos por imposición externa. En los conflictos surgidos por la falta de participación en Santa Catarina Ixtahuacán, a los que ya hemos hecho referencia parcial, y pese a la propuesta del capacitador de llegar a un acuerdo por escrito con los asistentes (relativo a la suspensión de las capacitaciones ante la falta de asistencia), la negativa de los beneficiarios fue rotunda: no se puede decidir sobre otros si éstos no están presentes. Reproducimos a continuación la propuesta del capacitador y la reacción de uno de los beneficiarios, en la que se hace prevalecer el reglamento de la Junta Directiva que a pesar de ser parcialmente incumplido y continuamente redefinido, no se permite que sea impuesto desde fuera (hubiese sido además una contradicción por lo propuesto desde el principio por los técnicos, según vimos), sino acordado dentro del grupo:

⁷⁷⁸ Otras “irregularidades normativas” se produjeron en esta misma asamblea, siguiendo más la lógica de la comunidad que la de una rígida normativa. Primero, ante la ausencia y pasividad de los candidatos, el periodo de renovación de la Junta Directiva se amplió de 2 a 4 años. Segundo, el voto de los candidatos a la nueva Junta Directiva, que se realizó en ese momento, no era secreto, como se decía en los reglamentos, lo cual era más que una violación de la norma, la consecuencia lógica de que todos los habitantes de la

“(Intervención del capacitador) *Si acabamos, sacamos un pequeño... un pequeño documento que contemple lo que digan los miembros, si seguimos o no seguimos. Y si seguimos, qué es lo que debemos hacer*”

“ (Respuesta del beneficiario) *Yo creo que es necesario que se realice una reunión con ellos (los que no han asistido a la reunión). Entonces se verá si están de acuerdo en continuar reuniéndose... Se les llama a todos, entonces se hace una reunión con ellos, si cumplen o no cumplen. Entonces ahí se les dice que se tiene que cumplir el reglamento de la junta, que no han obedecido ahorita*”⁷⁷⁹

En cualquier caso, el papel del técnico de la organización puede revelarse en otros momentos con mayor poder, como en los casos en los que existen conflictos internos dentro del grupo, en los que dicho capacitador considera como necesario el ejercicio de su arbitraje. Así, el hecho de que varios grupos de la comunidad concurren a la vez en las mismas condiciones de acceso a los proyectos que propone la organización (o con el mismo “grado de necesidad”) puede generar serias competencias entre ellos, aspecto que no sólo no regula la normativa diseñada dentro el grupo, sino que requiere la participación del capacitador-mediador. Según tenemos conocimiento de ello por la lectura del propio libro de actas de la coordinadora comunal, la posible entrada de un nuevo grupo a mediados de 1996 (correspondiente a la cercana comunidad de *Xecaquixcán*) fue rechazada por la Junta Directiva, ante la concurrencia con otro grupo de *Población* (centro poblacional de Santa Catarina Ixtahuacán). La carencia de reglamentación al respecto hace que tenga que intervenir el capacitador y mediar en el conflicto, estableciendo la antigüedad como criterio de prelación entre uno y otro grupo para la asignación de los créditos: *“el proyecto de Población saldrá primero porque ellos son los primeros que habían mandado su solicitud”*⁷⁸⁰. Se trata esta de una intervención que fue bien acogida en la coordinadora, pues evitaba una confrontación directa entre instancias y representantes comunales.

En cualquier caso, la definición y redefinición de la normativa de la Junta Directiva, no apunta solamente a su control con respecto a los técnicos de la organización, sino que el

comunidad sabían ya, antes de realizar la votación, quien iba a salir elegido.

⁷⁷⁹ Santos Suy López, comunidad de Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, septiembre de 1998. Testimonio original en k'iche'. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín.

mismo sistema de reorganización dinámica propuesto por dichos técnicos (que supone la creación consecutiva de instancias diversas: al grupos de base sucede la coordinadora comunal, y después aparecerán las comisiones), se suma a los sistemas de rotación de los cargos y reduce las posibilidades de control por una cúpula de poder dentro de la comunidad. Así, pocos meses más tarde de aquella queja sobre la falta de información a los beneficiarios por la Junta Directiva, el intento de control de la composición de ésta Junta Directiva por los socios fundadores es abortado por el propio sistema de rotación de cargos planteado por COINDI. En la nueva Junta Directiva participan nuevos grupos:

*“La directiva declaró que es necesario elegir una nueva directiva, para evitar conflictos y dar oportunidad a otros miembros que asumirán dicha responsabilidad ya que nuestro grupo se incrementa la cantidad de elementos. El señor Santos Suy López tomó la palabra que no es conveniente cambiar de directiva (agregó) porque son los fundadores del grupo. No obstante a que otros miembros avalaron la propuesta de Santos Suy y agregaron también quizá surgirá problemas posteriormente, además son los más indicados del primer proyecto”*⁷⁸¹

Sin embargo, si los sistemas de rotación de cargos y de creación de un tejido organizativo comunal (acompañados de una serie de proyectos de desarrollo que lo sustentan) implican una continua renovación de las estructuras organizativas comunitarias, éstas se enfrentan a obstáculos y condicionantes de todo tipo. Estos no sólo refieren a factores “externos” (como es la influencia de otras organizaciones e instancias en las comunidades) sino también a la llegada a un *punto de saturación* en la participación de los propios beneficiarios, los cuales pueden simplemente, cansarse, perder la motivación o el norte y abandonar su participación en las instancias organizativas comunitarias. Algunas elaboraciones discursivas presentes en la organización advierten de estas circunstancias:

“El proceso organizativo siempre ha tenido problemas para desarrollarse no solamente por factores externos sino también en la actualidad debido al cansancio y falta de renovación de varios de los dirigentes de los Consejos Comunales, y la poca participación de los delegados de los grupos. Por otro

⁷⁸⁰ Libro de Actas de la Junta Directiva del grupo *Tzib'al Chaj*. Acta nº.07-96, sin fecha. Asociación COINDI.

⁷⁸¹ Libro de Actas de la Junta Directiva del grupo *Tzib'al Chaj*. Acta nº.04-96, 3/03/96. Asociación COINDI.

lado, también se tropieza con la dificultad de que cada vez existen más organizaciones no gubernamentales buscando hacerse un espacio de trabajo a base de ofrecimientos para la realización fácil de muchos proyectos, sin tomar en cuenta los procesos sociales locales, ni la existencia de organizaciones propias de la comunidad que debieran de participar en cualquier proceso de trabajo”⁷⁸²

Hay que tener cuenta en todo caso que la interpretación un tanto bienintencionada del “cansancio” de los beneficiarios es una manera aconflictual de presentar un proceso en el que participan ambas organizaciones, inmersas también en esta competencia, y partícipes también de dicho “cansancio” del beneficiario, que deviene en su incumplimiento progresivo, no sólo de las normativas comunitarias planteadas, sino de la continuidad en los apoyos a la comunidad en forma de proyectos, como trataremos en el próximo capítulo.

Finalmente, y aunque existe cierta tendencia a participar activamente en la definición y redefinición de las normativas intracomunitarias, estas reflejan desde el principio uno de los aspectos a que antes hacíamos referencia: la regulación de las relaciones entre los miembros de la comunidad a escala individual. El objetivo (sobre el que se aplican los valores descritos: compromiso, responsabilidad, etc.) responde a la conservación de un proyecto que costó bastante conseguir (más de año y medio desde su solicitud). Así, la llamada a la responsabilidad es compartida entre el grupo y la organización, que refuerza este valor responsabilidad, como se refleja en las actas. Esta individualización de los comportamientos se solapa con una construcción grupal que, en el caso descrito, refiere a un proceso de construcción organizativa que, partiendo del grupo de base, va tejiendo el entramado que forma la coordinadora comunal. En este sentido, los distintos grupos de base, que proceden de comunidades cercanas eligen a sus representantes, que ejercen en cierto modo como mediadores para salvar las distancias entre la instancia

⁷⁸² Informe Anual de actividades de CDRO. XIV Asamblea Ordinaria. p. 8. Complementariamente a lo aquí expresado, en el mismo informe se apuntan, líneas más adelante, algunos avances significativos, sobre todo en aquellas comunidades donde se han implantado sucursales del Banco Pop.

organizativa comunal y la organización, pero que son controlados y renovados por el grupo.⁷⁸³

El ideal etnodesarrollista refiere al desarrollo por *la comunidad* de sus propias normativas, siguiendo aquellos valores y preceptos que plantea la organización, pero que son adaptados a sus intereses y circunstancias. La creación de las normativas tienen un carácter orientativo, siendo su aplicación bastante flexible, entendiéndose como una flexibilidad autogestionada y no impuesta desde la organización, a pesar de las labores de arbitraje ocasional de ésta en casos de conflicto, y estando cercana de la representación burocrática ante las exigencias que en este sentido plantea la organización. De este modo, los logros de la *participación comunitaria* se concretan precisamente en la negativa a tomar decisiones sin contar con los representantes elegidos en la comunidad, lo cual pone en evidencia el éxito relativo de la gestión colectiva sobre la individualizada, una gestión que se rige por principios no escritos, ni siempre controlados por la organización.

5.6.2.- Las “otras normativas”. El problema de la inasistencia y la dinámica de control interno de un grupo comunal

La resolución de los conflictos planteados en el seno de las instancias comunales ilustra la flexibilidad en la aplicación de las normativas, así como la existencia de otras normativas paralelas, que pueden contravenir a las propias normativas escritas, apegadas al empuje burocrático organizacional. Así, por ejemplo, la asistencia suele regularse e incluso sancionarse cuando se producen las consiguientes faltas. En el propio reglamento del grupo *Tzij B'al Chaj* se hace referencia a multas pecuniarias (de 5 quetzales, unas 125 pesetas), complementadas con amonestaciones progresivas (hasta

⁷⁸³ En este sentido, el caso descrito ofrece una medida de cristalización organizativa que plantea algunos interrogantes, como los relativos a la falta de representatividad de la estructura generada con respecto al tejido social de la comunidad. Es este un problema que aqueja a las llamadas *asociaciones intercomunales* existentes en COINDI, que dando aún sus primeros pasos, presentan un grupo de base por comunidad, una escala que contrasta con la pluriactividad y el nivel de representación que la organización presenta en otras comunidades.

cuatro) por la inasistencia.⁷⁸⁴ La propuesta desde COINDI es que las sanciones se apliquen salvo causas justificadas como “graves”, con lo cual se pretenden evitar los tratos de favor por lazos familiares, amistad, u otros:

*“Con el listado, con el reglamento no hay amigos, no hay hermanos. Todos parejo, parejo. En cambio un nuestro hermano que se está muriendo, tiene una enfermedad grande, nos dijeron es que esta enfermo, de verdad está en cama. Entonces decimos: ‘le damos permiso’, no le cobramos los cinco quetzales”*⁷⁸⁵

Pero, pese a las recomendaciones de los técnicos de la organización y al hecho de que esta norma sea común en todos los grupos comunales que conocemos, no tenemos constancia de que se haya materializado la sanción que contiene.⁷⁸⁶ La explicación recurrente es el rechazo frontal de las medidas coercitivas, que generan lo contrario de lo que pretenden. Tal y como explica uno de los socios:

*“Pues por eso hemos dicho, de que quien no llega a las reuniones que se le ponga una multa de cinco quetzales; por no llegar a una reunión. Sí, hemos querido poner eso, pero lo que pasa es que peor hacen cuando se les multa, incluso ya no vienen, no quieren nada, se les multa y se molestan”*⁷⁸⁷

El modo de solucionar los conflictos, según veremos, está más en línea de una puesta en común del problema, con la persona incumplidora presente, analizando las causas (personales, familiares, profesionales o de otro origen que la han llevado a incumplir la norma). Este mismo procedimiento se aplica a la impuntualidad, a la que no se llega a aplicar sanción alguna por varias razones: inexistencia de mecanismos de control exacto del tiempo (son raros los relojes en las comunidades), sobrecarga de tareas (y por tanto, de imprevistos sobre éstas) y largos desplazamientos hacia el lugar de reunión (esfuerzo

⁷⁸⁴ Se establecen unas cuotas anuales de los socios del grupo, destinadas a gastos de reunión, bastante acordes con el nivel adquisitivo (de 10 quetzales, unas 250 pesetas), siendo la mitad la cuota de inscripción.

⁷⁸⁵ Capacitador de la asociación COINDI. Octubre de 1998. Testimonio original en k'iche'. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín.

⁷⁸⁶ En otras comunidades las experiencias han sido similares. Por ejemplo, en la comunidad de San Jorge La Laguna, la propuesta de multar con 1 quetzal (25 pesetas) a los inasistentes, chocó frontalmente con el recuerdo de la amenaza lanzada el año anterior por parte de algunas beneficiarias, con respecto a no asistir a ninguna reunión más a las que se les convocase.

⁷⁸⁷ Santos Suy López, comunidad de Santa Catarina Ixtahuacán, Asociación COINDI, septiembre de 1998. Traducción de Miguel Tzunún Pretzantín.

que, como hemos visto, se valoraba lo suficiente como para “respetar la voz” de los inasistentes), razones que justifican un margen de tolerancia bastante alto. Esta circunstancia es aprovechada, por cierto, por algunos técnicos de otras organizaciones de desarrollo, que sí están más acostumbrados a controlar y cuantificar los momentos de espera, y disponen de medios técnicos para hacerlo, abusando un tanto de esta flexibilidad de lo que en algunos casos entienden que es la “capacidad de espera” de los beneficiarios.

A la hora de esperar la llegada de los visitantes de la comunidad (no ya sólo de los visitantes extranjeros, sino también de los propios representantes de la organización de desarrollo), la comunidad se organiza de modo que sean las mujeres las encargadas de recibirlos ya que se entiende que son las que suelen estar en las casas, para que dichos visitantes no deambulen sin encontrar a las personas que buscan, y para que exista un margen de respeto en cuanto a la “hora de llegada” acordada, que se concibe siempre como aproximada: *“El señor Manuel Guachiac Guarchaj (uno de los miembros de la Junta Directiva de la coordinadora comunal) informó sobre unos visitantes de COINDI mañana sábado, pidió a las mujeres asociadas estar atentas en espera de ellos porque llegarán casa en casa y todas se quedaron informadas”* ⁷⁸⁸

El margen de tolerancia que existe en las comunidades a lo que entendemos habitualmente por *impuntualidad* o *inasistencia* tiene que ver también con el respeto a las prácticas culturales desarrolladas por la comunidad. Por ejemplo, en la comunidad de Tenerías, en la reunión del grupo de mujeres *Flor de Mayo*, se planteó el problema de la inasistencia de la práctica totalidad de la Junta Directiva (sólo la secretaria asistió). Sin embargo, la representante de CDRO en aquel momento no parecía mostrar mucha inquietud cuando la causa estaba bastante clara: dado que la reunión se había establecido un 28 de Octubre, la mayoría de mujeres estaban afanadas preparando la festividad del *Día de los Difuntos*, que se realizaba pocos días más tarde, adornando las tumbas de sus difuntos, a las que se acompaña con flores, y hasta con comida y bebida, exigiendo todo esto bastante tiempo de preparación. A esto se añade que en esta reunión las mujeres

tenían además que hacer frente a los pagos de sus créditos, para lo cual existe también bastante flexibilidad, comprensible por los desembolsos que implica dicha celebración. Las normativas creadas para intentar adaptarlas a estos condicionantes sólo recogen parcialmente las posibilidades que se pueden producir. Para empezar, se contempla la posibilidad de que si una persona no puede venir, delegue en otra su asistencia, que autoriza mediante un papel (un “permiso” o “nota”), método que se usa en ocasiones excepcionales, como esta. Si tampoco se justifica así la inasistencia, la normativa impone cinco quetzales de multa, pero en este caso (y puesto que la causa se sobreentiende), la flexibilidad se extiende hasta tolerar que aparezcan al día siguiente:

*“Cuando no vienen a veces aparecen hasta el otro día o al siguiente día y traen sus cuotas. Además, la asistencia es casi total, casi normalmente vienen todas, sólo algunas veces es que hace falta uno o dos”*⁷⁸⁹

No hay que olvidar que el consenso alcanzado a través de la flexibilización y adaptación de la normativa (en un encuentro presentado de forma casi idílica) puede más fácilmente producirse ante las circunstancias y razones antes apuntadas, entre las que las obligaciones que rodean a la celebración del *Día de los Difuntos* tienen un fuerte peso. Pero, como venimos anunciando, ante una igualdad en la sobrecarga de tareas, y sin que concurra la excepcionalidad de una fecha tan señalada, el planteamiento normativo se supedita a las manifestaciones que dentro del grupo apuntan a una autoregulación de los problemas internos. Se trata así de señalar los comportamientos sancionables, desprestigiar los considerados fuera de los intereses del grupo e identificarlos como “abusos”. Son éstos métodos mucho más efectivos que las normas escritas, a las que se superponen y de las que se subraya, una vez más, su carácter más lejanamente orientativo que normativo *en sentido estricto*. Es decir, más destinado a satisfacer la forma y la apariencia de regulación que a procurar la regulación misma.

Por ejemplo, las discusiones producidas en el seno del grupo de mujeres *La Amistad*, de la comunidad de Tenerías, dan idea no sólo de la división interna entre cumplidoras e

⁷⁸⁸ Libro de Actas de la Coordinadora Comunal de Santa Catarina Ixtahuacán. Acta nº.08-96, fechada el viernes, 28 de junio de 1996.

incumplidoras sino del señalamiento de los comportamientos sancionables, de la sinrazón de éstos por la explicación de sus consecuencias, así como de la necesidad de flexibilizar la norma (en este caso, reducir el tiempo de reunión). Se trata de una flexibilidad que surge como respuesta a unos reglamentos en forma de norma escrita que se atribuye al representante de CDRO, en este caso una capacitadora, la “seño”:

*“La verdad es de que... yo avalo lo que... las compañeras aquí dos o tres han hablado, que si fuera posible... o quizás tal vez no cancelar las reuniones, sino si se pudieran hacer un poco más pequeñas. Hay algo de lo cual tenemos que educarnos, como decía don Miguel, eso es muy importante, las que mandan notas casi siempre son las mismas, y las que venimos casi siempre somos las mismas. Porque la ‘seño’ ha dicho que se hagan reglamentos y yo pienso que los reglamentos y todo esto vale, pero no respetamos estos reglamentos. Entonces... si hubiera más disciplina, en el aspecto de que la que no venga pues estrictamente que sea por una excusa muy justificada, por enfermedad, por muerte, por algo de veras pues que es... de bastante justificación, o por otro muy asunto importante... pues se pueden dar los permisos. Y también porque... para mí esta es una reunión importante, entonces también vamos a darle pues su lugar a CDRO, ¿verdad?, y a nuestro grupo. Yo pienso que es cuestión de que nosotras nos disciplinemos... o de quizás hacer más cortas las reuniones para que no nos afecte, porque hay madres que no están trabajando pero tienen sus niños pequeños, y de todos modos, aún hay madres que no tienen niños pequeños pero también tienen otras actividades. Porque a veces, como dijo la presidenta, unas vienen temprano y otras venimos tarde, y luego, hasta final de todo, la pagana es la seño, porque a veces ella sale bien tarde de aquí. Entonces yo pienso que si nosotras tenemos más disciplina vamos a poder hacerlo todo como debe de ser, ¿verdad?”*⁷⁹⁰

Al tiempo que se produce un señalamiento del grupo de las “incumplidoras” (que es previo a su sanción y que nace, por cierto, no de una sola opinión, sino de un conjunto de ellas cuyo eco resalta la que da su testimonio), se concede también a la reunión una importancia mayor que la que dicho grupo parece darle, por lo que se espera que los motivos de inasistencia sean por “causa mayor”. El discurso contiene además una llamada a la cohesión de las instancias organizativas. En este sentido, la importancia de la reunión revela no sólo las actividades en ella realizadas (resaltadas por el esfuerzo de aquellas otras que se abandonan o se posponen), sino también la importancia de CDRO

⁷⁸⁹ Berta Esperanza Yax, comunidad de Vásquez, capacitadora del Programa de la Mujer. Asociación CDRO. Octubre de 1998

como organización (y de sus representantes, como “la seño”, que es la “pagana”, es decir, en este caso, la persona de la que se abusa), así como los nexos entre ésta y el grupo, a los que se suma el reconocimiento del poder de la Junta Directiva del consejo, reconociendo la opinión de *don Miguel*, el representante en ese momento de dicha instancia. Pero paralelamente, a esto, permanece la consideración de las fallas como debilidades de aprendizaje, que puede ser interpretado como una mezcla de falta de experiencia y de capacitación (en ambos sentidos se entiende la “necesidad de educarse”), las cuales se plantean como autoreconocidas y en las que se incluye a la propia persona que denuncia los problemas. En este sentido la necesidad de la capacitación es tanto el reconocimiento de una “debilidad” del grupo (sumada a la carencia de “disciplina” o de “orden”) como la concesión a CDRO-organización del papel de ente normativo y capacitador.

5.6.3.- Sistemas normativos y control comunal

Como hemos visto, la normativización a escala comunal persigue no sólo la comprensión de los factores que la hacen necesaria, sino su plena apropiación por parte de la propia comunidad. Esto implica la introducción de un amplio rango de flexibilización en la aplicación de los llamados “Reglamentos”, de modo tal que la normativización se convierta en una extensión más del control desde las comunidades de su participación en la organización, dando origen a su discusión, análisis y apropiación, de tal modo que el proceso se controle hasta el momento de su aprobación final, que debe realizarse por la Asamblea General: *“El Reglamento debe ser discutido y analizado por las propias comunidades, previamente a su aprobación. En este caso las comunidades deben tener la oportunidad de entender y discutir su contenido, y por añadidura, aprender qué es un Reglamento de este tipo. (...) El reglamento debe tener el peso suficiente para ser respetado como una ley interna, por tal razón debe realizarse una Asamblea General de los Consejos para darle la aprobación final”*. Un énfasis decisional que se pretende incorporar a la propia “norma”, y que plantea una incorporación paulatina a las instancias de poder de la organización: *“Una parte*

⁷⁹⁰ Olga Tzep, grupo de mujeres *La Amistad*, comunidad de Tenerías. Asociación CDRO. Noviembre

*importante del Reglamento debe ser la que establece el procedimiento para la toma de decisiones, y debe asegurar que la comunidad a través de sus representantes tenga acceso siempre al más alto nivel y su esquema organizativo tienda hacia la horizontalidad”*⁷⁹¹

Pero aparte del control que la propia instancia organizativa a escala comunal pueda ejercer sobre sus propias actividades y las de sus miembros con el uso de normativas (propuestas desde la organización y aplicadas de modo flexible), parte de la utilización de los sistemas normativos a escala comunal refiere al control por la organización de aquellas prácticas que se alejan de los principios y objetivos marcados, los cuales pueden ser de amplio rango. Esta última aplicación de los sistemas normativos puede obedecer tanto al seguimiento de los referidos “principios fundacionales” como al cumplimiento de las obligaciones contradas con la organización por los socios o beneficiarios por su inclusión en ésta como tales, aunque lo más habitual es que ambos referentes normativos se presenten de forma combinada.

Así, por ejemplo, aquellas obligaciones crediticias incumplidas en forma de *impagos* o *morosidades* experimentan un tratamiento que refleja tal combinación. Para ello, en primer lugar, y pese a que el crédito esté totalmente vencido, no se habla de incumplimiento, sino de “atraso”, como si ya en el lenguaje no se diera concesión a un tratamiento drástico del problema, al modo como lo hacen “los otros bancos”. Aunque desarrollaremos este aspecto con posterioridad, cabe decir en este caso que más que un tratamiento flexible y extremadamente tolerante se trata de una práctica incorporada a una estrategia de *diversificación de responsabilidades*, ya que éstas últimas se extienden desde el individuo que se “atrassa” a su grupo de base, y de ahí a su consejo comunal. Es decir, cuando este “atraso” empieza a ser lo suficientemente preocupante como para que desde CDRO se inicie una cierta presión sobre los socios atrasados, dicha presión se traslada a los sistemas normativos existentes al interior de la comunidad, a través de una instancia superior (todavía comunitaria) al grupo comunal en el que se manifiesta el impago (el consejo comunal), cuya respetabilidad se pone además en entredicho al

1998.

hacerle corresponsable del préstamo grupal. El director del Banco Pop, Julio Arango, describe este proceso, que reinterpreta como una mezcla de seguimiento de las obligaciones crediticias, y de aplicación del principio de *apoyo mutuo* en los términos antes descritos de extensión de las responsabilidades de modo “mancomunado”:

*“Yo diría que más o menos así fue surgiendo el asunto. Entonces, obviamente, la morosidad a un principio era de un 5% de un 7%, pero debido a estas razones (se refiere a la mencionada proliferación de organizaciones donantes que incorporaban hábitos asistencialistas) empezó a elevarse, llegó a alcanzar niveles altos de 17, 18%. Entonces eso ya nos obligó a nosotros a hacer un análisis de la situación y ver que la mayor parte de la morosidad era tardanza de pagos, no tanto el no querer pagar. Pero por otro lado empezó a surgir un porcentaje de vencimiento, crédito que ya está totalmente vencido. Un grupo, por ejemplo, que tenía 20 socios de los cuales 15 ya cancelaron, pero hay cinco que no salen. Entonces, empezó a darse con un grupo, empezó a darse con otro grupo... entonces ahí ya nos vimos obligados a ver cómo presionar. **El sistema de apoyo mutuo también consiste en una manera de crear un... un sistema de presión dentro de los mismos comunitarios. Una presión que se establezca por ellos mismos, no una presión que se establece por las leyes del país, por cuestiones judiciales, sino una cuestión interna.** El préstamo, cuando sale, es... es asumida la responsabilidad de devolver el préstamo tanto por el grupo como por el consejo comunal. Una forma mancomunada: entre los dos asumen el compromiso”*⁷⁹²

Pero la utilización por CDRO de este sistema “a la manera de la comunidad” implica la participación de otras “maneras”, en las que se hace necesario un esfuerzo de adecuación de las prácticas a los discursos, según veremos en el próximo capítulo para los casos de la aplicación del sistema de garantías a los créditos, la implantación de créditos individuales o la intervención de agentes externos (asesores financieros, contables, abogados...) que confieren a la relación contractual de una “seriedad bancaria” un tanto intimidatoria.

La extensión de algunas de las normas vigentes en CDRO a las comunidades abarca aspectos bastante amplios, como amplia es la interpretación de algunos principios y valores. Así, es posible que se vincule a aspectos que regulen la asistencia a las reuniones en las propias oficinas de la organización (como la puntualidad y la

⁷⁹¹ Benjamín Son, *El sistema financiero comunal*. op. cit. p. 24.

asistencia), lo cual puede hacerse de un modo un tanto informal. En palabras de uno de los administradores de la organización CDRO, refiriéndose al retraso de más una hora a la Asamblea General de CDRO y a la inasistencia de 6 de las 28 comunidades convocadas: *“puesto que se ha manejado el concepto de que CDRO es y debe ser algo distinto, algo especial, realmente un modelo en todo, pero con esta actitud de indisciplina, más parece que nos estamos dejando absorber por el negativismo de la hora chapina”*⁷⁹³

De este modo, los requerimientos de normativas no son sólo impulsados desde el personal de la organización, también desde los propios grupos se demandan ciertos mecanismos de control que regulen las prácticas irregulares, que perjudican los intereses del grupo, como el incumplimiento de los cargos designados en la comunidad, de modo que estos tengan sólo un carácter figurativo. Así, una beneficiaria de la comunidad de Tenerías, integrante del consejo comunal, reclamaba la existencia de un reglamento interno que regule las prácticas del grupo de base, que resuelva problemas como los que ella ha observado en una instancia superior, como es el propio consejo:

*“Tengo varios meses de estar participando, tanto aquí también como en el consejo, pero... hasta aquí hace como un par de meses que no vine y ya nunca más oí si ya está también aquí el reglamento. Entonces yo pienso también que no es por azuzarlos, no es por poner ya mal a los compañeros del consejo, ¿verdad? sino que... existe también ese mayor problema aquí en el Consejo, a veces tenemos personas que decimos ‘está bien, acepté mi cargo...’ y luego nos quedamos formando parte de la Directiva y todo eso... sólo para ese momento que aceptó y ya nunca más lo vimos su cara”*⁷⁹⁴

En definitiva, la flexibilidad en la aplicación de las normas contribuye a la coexistencia de intereses y racionalidades diversas dentro de la organización, en lo que intervienen los repartos decisionales basados en una descentralización progresiva que concede una mayor cuota decisional a las instancias comunales, lo que contradice la existencia de

⁷⁹² Entrevista con Julio Arango, asociación CDRO. Noviembre 1998.

⁷⁹³ Hugo Efraín Turnil, director administrativo de CDRO. En: *CDRO en Marcha*. Boletín de la asociación CDRO. Agosto de 1997, Ed. n°.1. p.5.

⁷⁹⁴ Aurelia Ceferina Gutiérrez, grupo de mujeres *La Amistad*, comunidad de Tenerías. Asociación CDRO. Noviembre 1998.

acumulaciones de poder en unos pocos individuos. Esto no niega la existencia de liderazgos dentro de la organización, sino que ya apunta a la existencia de mecanismos de control de éstos, como analizaremos con mayor profundidad en el próximo apartado.

5.7.- El papel de los “líderes urbanos” en el proceso de control cultural.

Una vez analizado el papel ocupado en ambas organizaciones por una serie de agentes que suelen considerarse más “cercaños” a esa abstracción definida como “la comunidad”, agentes que hemos considerado en sus diversas formas (personales o grupales, a través de líderes o de instancias organizativas, surgidos o no al abrigo de ambas organizaciones) nos detendremos en este apartado en calibrar la presencia de otros agentes, definidos en otro momento por nosotros como los *líderes urbanos*, así como de otras formas de liderazgo, como los establecidos por razón de género en ambas organizaciones. En cuanto a los primeros, nos referiremos de modo fundamental, en estos apartados iniciales, a la figura de Benjamín Son Turnil, dada la especial repercusión que adquiere su presencia no sólo dentro de CDRO, sino como figura central a la hora de hablar de organizaciones de desarrollo en el altiplano occidental. Para ello nos centraremos en el análisis de algunos procesos, como la elaboración de documentos y referentes fundamentales, la intervención de estos líderes en los momentos de especial conflicto (en los que se evidencia su posición de liderazgo pero también el papel ocupado por las instancias organizativas comunales) o la carga simbólica de sus apariciones públicas y de otros aspectos formales.

5.7.1.- Mediadores y “rescate cultural”. Ecos, ampliaciones y distorsiones de “las voces” de la comunidad en la figura de *don Mincho*

“Que la cultura no constituya un recurso falso y engañoso, o un asidero ideológico de quien en la gran ciudad recién descubre su identidad, sino que en forma práctica se convierta en un recurso para el desarrollo” ⁷⁹⁵

El control por parte de la propia organización respecto a los *líderes urbanos* suele ser variable para cada cargo. A escala estatutaria no se establecen diferencias entre ambas organizaciones. Así, por ejemplo, en CDRO el cargo de *director ejecutivo* de la organización (al igual que el de *asesor general*), está bastante limitado en sus funciones por la propia Junta Directiva, que decide su contratación, según se especifica en los propios estatutos de la organización (art. 25), y su renovación cada dos años. Recae sobre la dirección ejecutiva la contratación del resto de personal de la organización (art.26.c), y el control sobre el resto de acciones operativas de la organización. Pero, siendo la Junta Directiva la máxima autoridad de la organización, la participación de la dirección ejecutiva en las decisiones de la Junta sólo podrá ser con carácter consultivo o asesor, pudiendo asistir a las reuniones de ésta con voz, pero sin voto (art.26.f). Sin embargo, hasta el momento la renovación de estos cargos se ha producido siempre sin problemas de modo que la Junta Directiva sólo se muestra contraria ante la renovación en caso de grave conflicto o de cese por motivos extraordinarios. La práctica en ambas organizaciones ha significado un relevo de sus dirigentes (salvo el caso de Benjamín Son) al irse estos incorporando a puestos destacados dentro del movimiento maya (como ocurrió en COINDI en 1997 por lo que la organización dejó de contar a partir de aquel momento con la figura del asesor general) o, incluso (como en el caso ya referido de un ex-director ejecutivo de CDRO, Virgilio Alvarado), llegando a formar parte de las propias instancias gubernamentales en calidad de viceministro.

Por otra parte, aquellos criterios de rechazo aplicables al resto del personal externo de CDRO (asesores de la ciudad, raramente extranjeros) que desarrollamos en un apartado anterior no parecen perjudicar al asesor general (Benjamín Son Turnil, también conocido como *don Mincho*), cuyo “respeto” por parte de los beneficiarios y del resto del personal se fundamenta, en primer lugar, en haber participado en la existencia de CDRO desde sus inicios:

“Sí, es una... es como una tradición. No sé, yo soy afortunado, porque estuve desde el inicio, y entonces yo tengo la... confianza de la comunidad en cierto sentido, verdad? Me visitan los consejos y... me llaman, justamente me llamaron

⁷⁹⁵ Benjamín Son. op.cit. p.2

*para ir el domingo a hablar con un consejo, una reunión de confianza. Pero, digamos, que llamen así a...no sé, al auditor o al administrador... **son aceptados como trabajadores, no como los que están involucrados directamente en el proceso. Así lo veo, así lo veo yo***

Sin embargo, ¿qué criterios son los que diferencian a este asesor de los demás asesores?. Los nexos contraídos por Benjamín Son con respecto a la población local se iniciaron con el propio origen de la organización, en el que su papel protagonista fue fundamental, hecho que se recuerda por bastantes personas que estuvieron entonces implicadas en el proceso. Pero, no bastando con lo que se produjo en el pasado, se necesitan una serie de refuerzos para consolidar esa cercanía. El propio asesor reconoce algunas dimensiones de éste: su papel de mediador-gestor, basado en su formación de *científico social* (que resume en lo que llama “pragmatismo”, dirigido a “atenerse a lo que en la práctica está ocurriendo”) por un lado, y lo que considera sus relaciones estrechas con las *comunidades*, en términos de afinidad “sentimental” (y de considerarse incluido dentro del propio grupo sobre el que se establece tal pragmatismo). Parece lógico que este tipo de explicaciones (que combinan una mezcla de idealismo o “sentimentalismo” y “pragmatismo”) se subsuma dentro del referente etnodesarrollista, por lo que se pretenden aproximar a la concepción de lo que considera la *cultura de la comunidad* -no de cualquier comunidad, sino de la comunidad maya-k'iche'- cuyos contenidos considera amenazados por una pérdida casi irreparable:

*“Bueno, yo lo que entiendo es de que uno debe de atenerse a lo que en la práctica está ocurriendo. Por ejemplo... yo puedo expresar fácilmente en una reunión pública mi deseo porque la comunidad se exprese en lengua kiché, eso lo digo y lo hago como kiché que yo soy, y que yo no quiero que la expresión oral de un pueblo simplemente se acabe, sino que debería de conservarse y aún enriquecerse, porque es el reflejo de una determinada forma de pensamiento. Ahora, como un científico social, yo no puedo dejar de reconocer de que el kiché se está acabando, o sea, cada vez hay menos personas hablando el kiché. Entonces, cuando yo tengo que planificar un proyecto, lo que yo puedo asumir es la actitud del que quiere mucho a su gente, que quiere mucho a su pueblo y por lo tanto puede incluir dentro de su proyecto un objetivo de promover esos valores, de promover esas riquezas culturales, que considera uno que deben estar presentes siempre. **Pero a la vez, no puede desconocer que hay una realidad, digamos... que no la puedo detener, no la he podido detener. O sea, tal vez he contribuido en cierta manera a detenerla, pero no, no puedo lograr completamente ese propósito. A menos que ocurran algunas otras cosas más***

*excepcionales que ya no están bajo mi control y que lleven a todo un pueblo a, digamos mantenerse en esa posición. Por ejemplo, en el caso de la lengua, en insistir, insistir, pero todo el pueblo... digamos un motivo religioso, un motivo, no se... un motivo económico, productivo, etcétera, que obligara a la gente a seguir utilizando su idioma. Pero si eso no ocurre, entonces yo no puedo simplemente cerrar los ojos y no ver lo que está pasando. Entonces yo tengo que alcanzar un equilibrio, en mi proyecto yo tengo que alcanzar una especie de equilibrio entre los dos objetivos, y eso es más o menos lo que queremos decir cuando explicamos que la cultura es una cultura... digamos, una cultura maya, que se aplica a los problemas modernos. Eso es como una combinación de sentimentalismo y de pragmatismo”*⁷⁹⁶

Este “sentimentalismo” se refleja en otros momentos en los que el asesor general no oculta, sino que difunde abiertamente su posición, que enlaza con aquellas circunstancias que establecen nexos con el producto de su trabajo y su posición dentro de la organización, aspectos seleccionados, no obstante, de modo intencional para mostrar al exterior la “cara amable” y “positiva” del mediador del desarrollo. La descripción de este estado de sentimientos, da idea de una abigarrada concurrencia de sentimientos, ideas y sensaciones: sentirse “importante” de forma sobrevenida, saberse líder movilizador, intermediario y a la vez procurador “circunstancial” de recursos a favor de los que los necesitan, a partir de extraerlos de donde no parecen necesitarse tanto, saber que se ha contribuido a lograr cierto distanciamiento del modelo de desarrollo “asistencialista”...

*“Por de pronto, investido de la importancia que da la expectativa de dar o recibir una ayuda, un hermoso día visité el amplio espacio del que la comunidad disponía a la par del camino, donde pensaban construir su edificio escolar. La amabilidad de la gente que lo ve a uno con ilusión, es tal vez la parte más linda de este trabajo que yo empecé hace ya muchos años, cuando aún no había terminado mi educación secundaria. Algunos la disfrutamos en toda su plenitud sabiendo que tampoco es nuestro dinero, que nosotros mismos lo debemos pedir y que compartimos la misma esperanza. Pero otros en cambio, por distintas razones, desperdician lo bueno de la relación humana asumiendo demasiado en serio esa importancia circunstancial, que no es más que una parte pequeña del sencillo trabajo del que ayuda a la comunidad”*⁷⁹⁷

Por mucho que se acerque el desempeño de su función a la de un “ingeniero social”, el líder no puede controlar todo lo que ocurre con su “obra”. Entre otras razones porque

⁷⁹⁶ Entrevista con Benjamín Son, asociación CDRO. Diciembre 1998

esta es sólo un elemento parcial de una obra más amplia en la que muchos otros participan, y cuyas funciones no se realizan al margen de un contexto histórico, ni de unos recursos disponibles, (en cuyo uso o cesión participan una gran variedad de agentes), ni de los procesos de apropiación de dicha creación o recreación. De este modo, parece evidente el papel impulsor de acciones de “rescate” (basadas en dicha combinación de pragmatismo y sentimentalismo), como el hecho de que sea el propio líder de CDRO quien elija el nombre del *Banco Pop*, o el que se encargue de escribir unos manuales sobre la metodología a aplicar en éste. Pero, paralelamente, buena parte del éxito en la apropiación de estos “rescates” se basa precisamente en que son producto de la experiencia concreta, de proyectos y acciones ya realizadas en las comunidades, con mayor o menor éxito:

*“El Banco Pop no es producto de un estudio de expertos, sino que es un producto generado por la comunidad, porque a nadie se le había ocurrido el Banco Pop. A mí se me ocurrió el nombre, pero... el contenido en sí lo fue aportando la comunidad. Yo nunca me senté a escribir qué iba a ser el banco antes de que existiera. (...) Sí he escrito esos documentos sobre el sistema financiero comunal, pero después de que son una experiencia de la comunidad. Entonces... no lo estoy creando yo, sino que sólo estoy escribiendo lo que ya se está dando en la práctica. Entonces es algo creado, generado por la comunidad, con el cuidado nada más de que hay una institución que va acomodando los diferentes aportes, los va sistematizando, poco a poco, y al final tiene un producto ya mucho más elaborado, como es el Banco Pop, que es algo que está en camino de institucionalizarse y de ser algo ya, una figura, digamos, a nivel nacional”*⁷⁹⁸

La renuncia del líder a controlar el proceso nace desde el momento del surgimiento del *Banco Pop*: no se trata de realizar creaciones o invenciones que parten del vacío, sino de “escribir lo que ya se está dando en la práctica”. Pero si pensamos lo que es el Banco Pop en estos momentos, lo que parece más interesante de este proceso no es el ajuste creado entre el “diseño social” realizado por un brillante líder y “la voluntad de la comunidad”, sino que dentro de ese diseño se incorporen mecanismos de organización y reorganización a través de los cuales se va relativizando con el paso del tiempo el papel mediador y definidor de tendencias del líder. De este modo siguen resonando las

⁷⁹⁷ Son Turnil. *Anécdotas, relatos y cosas de mis trabajos en las comunidades*. 1997

⁷⁹⁸ *Ibidem*.

“voces” de la comunidad una vez que se encuentra en funcionamiento el propio Banco, unas voces que, en todo caso, aún requieren de la aportación del mediador, que se hace necesaria, pero compleja y problemática a la vez.

Así, desde el principio, el líder de CDRO (a diferencia de otros miembros del personal directivo) se especializa en el control de una serie de recursos bastante lejanos para los pobladores de las comunidades, como los recursos de conocimiento académico necesarios para conectarse con un desarrollo hegemónico, el cual impone su lógica de mediadores, proyectos, programas, etc. Esta imposición, no es total, sino que está sujeta a resistencias, negociaciones y apropiaciones, siendo también relativa la posición de los mediadores que dominan el *lenguaje* de este desarrollo. Es decir, el mediador se coloca “a medio camino” entre la comunidad, a la que reconoce sus recursos (y con la que establece además, lazos afectivos, mutuamente reconocidos), y los recursos del estado, de las agencias internacionales, etc., cuyas pautas de acceso conoce. Tanto CDRO como COINDI son dos organizaciones que, por su modo de formación, se apoyan en la acción de estos líderes o mediadores de un modo diferenciado. Una característica común parece ser que la aceptación de estos líderes no es algo circunstancial o pasajero, sino que es el producto de muchos años de contacto con las comunidades, de formar parte de ellas y, a pesar de haber estudiado en la universidad, hablar “el idioma de la comunidad”, y tener todo un largo camino recorrido con anterioridad: haber colaborado directamente en otros proyectos anteriores en las comunidades, haber vivido y convivido con personas de las comunidades, haber participado en los consejos comunales...

*“Lo que pasa es de que muchos de nosotros, los profesionales que vivimos en las comunidades siempre hemos mantenido una relación directa con las juntas directivas comunales, con grupos así hemos coordinado trabajo. Y lógicamente, ellos... de alguna manera han confiado en nosotros en el sentido, de que les hemos ayudado a hacer gestiones en diferentes partes, a hacer un proyecto... cosas de ese tipo que ellos pues evidentemente no estaban preparados para hacerlo. Entonces, esa como que fue la función de la necesidad de la gente frente a la posibilidad de los conocimientos de los profesionales para hacer una instancia de ese tipo”*⁷⁹⁹

⁷⁹⁹ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

El ejercicio de la función mediadora no está exento de riesgos, pues para penetrar en aquellos círculos de donde proceden los recursos es preciso implicarse, compartir espacios con agentes muy *alejados*, de intereses que se consideran encontrados con los de las propias comunidades. Para sobrellevar este alejamiento sin que cause después rechazo, el líder tiene que saber moverse rápidamente de uno a otro ámbito, mostrar una flexibilidad que sobrepasa las delimitaciones de credos políticos, religiosos o ideológicos, y que recibe aceptación por sus acciones a pesar de moverse por terrenos pantanosos. Pero aún en los casos de adhesión más estrecha, las sombras sobre una actuación tan ecléctica sólo quedan despejadas por su resultado, como es el de la obtención de unos beneficios que se convierten en recursos para la comunidad:

*“Yo no entiendo si Benjamín está aquí o está aquí, él critica los partidos pero después... saber. Tal vez es él un carismático o un chispudo que intenta manejar a los partidos para obtener recursos para la comunidad...”*⁸⁰⁰

Contribuye a cimentar los necesarios acercamientos la autodefinición que *don Mincho* hace con respecto a su adscripción étnica, que define claramente como *maya-k'iche'*, aunque lamenta su deficiente uso del idioma k'iche' (propio de su origen urbano: nació en el centro de Totonicapán), a los que une los problemas del alejamiento personal por la dedicación a su formación universitaria y otros elementos. Sin embargo, la “vuelta a la comunidad” después de conocer los conceptos y formas de la universidad sirve también para reconocer el potencial, los recursos de conocimiento que están presentes también en lo que considera su entorno más cercano:

*“Este es un problema que aquí se analiza entre los compañeros. Porque resulta de que yo... soy maya-k'iche', indígena maya-k'iche', pero yo crecí en el pueblo y a mí mis papás me enseñaron a hablar en español, no en k'iche' ... porque ellos pensaron de que era lo mejor para mí. Hasta que yo estaba en la secundaria, como de 17 o 18 años, yo sentí la necesidad de hablar k'iche' y empecé mi aprendizaje, ya por mi cuenta. Pero como además, tenía que estudiar otras cosas, no le dediqué totalmente mi atención al idioma. Pero... cosas así más o menos básicas sí... **Más adelante y ya por necesidad de mi contacto con las personas que formamos CDRO, comencé no sólo a hablar, sino a***

⁸⁰⁰ Entrevista con un miembro del personal de CDRO, marzo de 1998.

*expresarme en k'iche' y reconocer pensamientos y conceptos que sólo en k'iche' podía expresar”*⁸⁰¹

Finalmente, el papel de CDRO ante la crisis de COINDI (que no pareció dar muchos frutos en cuanto a coordinación entre ambas instituciones) resalta el potencial mediador de don Benjamín, que en algunas circunstancias opera por encima de los límites de su organización, como da cuenta de ello, como veremos más adelante, su capacidad de gestión y movilización manifestado en los dos proyectos de regionalización, así como en la crisis planteada en el seno del Programa de Artesanías. Los hechos suelen ser relatados de un modo interesado y algo parcial, como suele ocurrir en este tipo de circunstancias, pero pueden resumirse del modo que sigue. Después del informe de NOVIB (de buena acogida en CDRO a pesar de las serias irregularidades que ya en otro momento apuntamos, irregularidades que tampoco tenían por qué ser conocidas desde la organización de Totonicapán), desde COINDI se rechaza el apoyo de CDRO, ofrecido de modo insistente por la relación que unía a ambos líderes, y la relación entre ambas organizaciones (que nunca fue muy fluida) termina por enfriarse del todo:

*“Nosotros les ofrecimos mucho nuestro apoyo, casi de una manera insistente, porque Víctor fue mi alumno de la Universidad y yo, pues tenía cierta inclinación por apoyarle... Sentía cómo el éxito de COINDI iba a ser también un éxito mío, ¿verdad?, esos sentimientos paternalistas que le entran a veces a los catedráticos de la Universidad... Entonces sí le ofrecimos ayuda, pero ellos no la recibieron. Ellos tenían que venir, nosotros no podíamos llegar a Sololá, ellos tenían que venir y decir que querían que les apoyáramos, pero no, nunca vinieron y finalmente pues... la última vez que yo les encontré, que fue hace como dos años me dio mucho la impresión de que estaban modificando mucho la realidad, estaban hablando ellos de una organización muchísimo más grande que CDRO...”*⁸⁰²

5.7.2.- Poder real, poder simbólico, poder inventado: El U Kux Wuj y el lugar de los líderes en el organigrama

⁸⁰¹ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998.

⁸⁰² Ibidem.

En organizaciones como CDRO existen algunos sistemas que contrarrestan la expansión hegemónica de líderes como Benjamín Son y ponen en evidencia la lejanía de algunas de sus propuestas. En este sentido, advertimos, por ejemplo, cómo algunos de los sistemas de participación de los representantes de los consejos comunales en las decisiones de la organización suponen limitantes a la concentración del poder. Aún cuando estos sistemas se encuentren, como hemos visto, relegados a aspectos fundamentalmente consultivos, ya dan idea del progresivo empoderamiento al interior de la organización de *las comunidades* (que obviamente, escoge a sujetos y a colectivos dentro de éstas). Es el caso del ya referido “sistema de consultas”, que puede visualizarse cuando este fue aplicado en CDRO a la revisión del documento fundacional *U Kux Wuj*. Según vimos, dicho documento partió de una iniciativa individual del propio Benjamín Son, pero conteniendo en ella una reinterpretación de prácticas y experiencias observadas en las comunidades. Este hecho hace que el propio Benjamín se auto-adjudique en este caso el papel de “secretario”, al modo en que este es entendido en las comunidades, es decir, como la persona que pone en orden y sintetiza por escrito las acciones y actividades contenidas en una determinada reunión y actividad, con el fin de complementar la memoria que se tiene sobre dichas acciones y actividades: *“El contenido de este documento normalmente se encuentra en la cabeza de sus dirigentes (comunales), pero es necesario que un secretario lo interprete y lo ponga en un papel”*

803

No obstante lo anterior, y tal vez rehuendo un tanto de la alta responsabilidad que podía asignársele (y que sobrepasaba tal función de secretario), para la revisión de este documento, iniciada a principios de 1998, se pensó en la participación de las instancias comunales. Es decir, se requería no sólo de la intervención del líder de CDRO sino también de otros líderes de las comunidades, implicando un proceso largo y complejo. Así, los representantes de cada consejo debían reunirse en su comunidad, leer el documento, poner en común sus sugerencias, dudas y aclaraciones y más tarde, junto a los representantes del resto de consejos comunales, realizar una nueva reunión y ponerse de acuerdo en la definición de un texto común. Tal movilización implicaba también

⁸⁰³ La Metodología de la Participación de la Comunidad. Son Turnil, op. cit. p.31

recursos (humanos, técnicos, organizativos y financieros) para poder llevarla a cabo, por lo que se comprende que fuese poco comparable con la que a principios de 1998 se inició en COINDI dirigida a estudiar en las comunidades la existencia del modelo organizativo *Chi Na Mit*, tarea cargada de dificultades desde el principio, sobre todo financieras, puesto que si ya existían dificultades para poder conseguir fondos para proyectos más “productivos”, este tipo de iniciativas no era bien entendida por las agencias donantes:

*“No existen muchas organizaciones que se dedican a esto, depende mucho de donde venga el apoyo, porque hay mucho condicionamiento de las organizaciones y agencias extranjeras...”*⁸⁰⁴

En CDRO no existían este tipo de constricciones financieras, pero sí se manifestaron otros problemas, como la acogida desigual a esta revisión del *U Kux Wuj*, mayor en unas comunidades que en otras, acompañada de la responsabilidad que implicaba establecer los contenidos básicos de una guía pensada para orientar las acciones de la organización, aparte de otras razones obvias: nivel de abstracción asociado a la elaboración de principios de carácter general, propuesta realizada de modo escrito, alejada de un gran número de beneficiarios no acostumbrados a discutir iniciativas que no se hayan propuesto y esquematizado de modo oral, o en algunos casos dificultad para encontrar “utilidad” (o si se prefiere, poder controlar la apropiación del recurso obtenido) a tal proceso de movilización. Esto último contrasta con lo rápido que se consiguen trasladar a los líderes de las comunidades los referidos contenidos tecnicistas relativos a la redacción de un proyecto de desarrollo, para poder presentarlo en las agencias y organizaciones de desarrollo. Todo ello hizo que los plazos pensados para tal revisión se duplicaran o triplicaran, posponiéndose al final de un modo bastante más amplio de lo que en principio los impulsores de estas acciones tenían pensado.

Ejemplos como el citado ponen en evidencia la dificultad para hacer participativas buena parte de las propuestas de estos líderes. En este sentido una de las claves de esta dificultad de participación estriba en la propia exclusión que experimentan los socios o beneficiarios de la organización respecto al acceso a algunos recursos y conocimientos,

ubicados en una lejanía a la que sólo pueden acceder unos contados y escogidos líderes. Estos últimos deberán, no obstante, ejercer de *traductores* de esta lejanía, convirtiendo en ventajas tangibles y aprehensibles los beneficios de aquellos recursos lejanos, para lo que se sirven de un indispensable aparato de transmisión de conocimientos, valores, percepciones, prácticas, etc. al que haremos referencia en el próximo capítulo.

Finalmente, el papel de los líderes en las nuevas estructuras organizacionales, más complejas y a la vez más abiertas y “comunitarizadas”, puede ser reconocido por otras vías. Por ejemplo, el propio personal técnico puede aludir en sus discursos, difundidos a distintos niveles, al papel primordial jugado por estos líderes, aún en el caso de verse estos desplazados por diversas razones. Aquí se ubican las consultas informales realizadas por dicho personal técnico en COINDI hacia el ex-asesor sobre aspectos de una organización de la que éste no se desliga totalmente, ya que se considera que su conocimiento al respecto debe ser aprovechado, como de hecho se hizo, sobre todo durante los momentos críticos de la organización en 1997-1998. Además, estas consultas suelen ser reforzadas a través del recordatorio realizado en asambleas o reuniones, o en textos difundidos por la organización en los que la participación de los referidos líderes se equipara a la experiencia comunal que da origen a la iniciativa organizacional. Los valores grupales de la “cosmovisión maya” se complementan con los individuales de estos primeros impulsores, establecidos en términos de “sensibilidad social” y capacidad de visualización del método correcto para hacer frente a una amplia problemática, como es la organización comunal:

*“La Asociación COINDI es el resultado de una serie de experiencias y de esfuerzos de cooperación y de desarrollo de las personas, las familias y las comunidades mayas de Sololá entendida como un proceso. Esta organización maya de desarrollo nace en las comunidades de Sololá impulsada por los señores Carlos Cumatz Pecher y Victor Saloj Poz, quienes por su alta sensibilidad social manifestaron mucho interés por promover una organización que impulse el desarrollo de las comunidades a fin de modificar y mejorar la situación social, económica y política en la que se desenvuelven. Ellos visualizaron que únicamente la organización comunal podría resolver en gran medida la falta de atención en salud, educación, vivienda, organización, producción, etc., hacia las comunidades del área rural.”*⁸⁰⁵

⁸⁰⁴ Entrevista con Leonicia Pocop. Asociación COINDI, febrero de 1998

⁸⁰⁵ Asociación COINDI, *Plan Estratégico 1997-2007*, p.4

5.7.3.-Papel del líder en los momentos críticos: participaciones *lejanas*, participaciones *cercanas*

Precisamente a través del papel desempeñado por estos líderes en aquellos momentos especialmente críticos o delicados atravesados por la organización podemos mostrar una medida más afinada de la posición de estos líderes en ambas organizaciones. De ello tenemos constancia en la marcha del proyecto de CADISOGUA (y en la posterior del *segundo proyecto de regionalización*). No niega el propio Benjamín Son la relevancia de su papel en este conflicto (cuando ya este mostraba su cara más agreste, y se evidenciaba el rechazo de la Junta Directiva de CADISOGUA hacia los representantes de CDRO), de modo que equipara su actitud ante este fracaso a la actitud institucional, resaltándose igualmente la posición privilegiada del mediador en conexión con los ansiados recursos financieros internacionales:

*“La nueva Junta Directiva (de CADISOGUA) empezó a ver mal a CDRO desde el principio, y por eso no se comunicaron conmigo, y por eso no manejamos de la mejor manera el problema. Así yo me retiré y CDRO también se retiró... CADISOGUA es un proyecto que se puede vender fácilmente. Yo puedo conseguir mucho dinero para CADISOGUA. El PNUD me llamó y estaban dispuestos a apoyar si las condiciones se dieran...”*⁸⁰⁶

No siempre es fácil renunciar al liderazgo ejercido, y más si existe conciencia de que se puede ejercer a esta escala, por ello tal renuncia es posible que sobrevenga a costa de tropezar en los errores que esto ocasiona, entre los que se cuenta la falta de cumplimiento del esquema *esquema participativo* propuesto. Por ello, en CDRO se tiene bastante presente que buena parte de los problemas centrales en el *proyecto CADISOGUA* se produjeron por un choque entre iniciativas individuales (entre las que participaba el propio asesor general de CDRO), cosa que se quiere evitar en el nuevo proyecto de regionalización, al transformar una posible cúpula directiva personificada en unos pocos en una colectivización de las decisiones a través de las Juntas Directivas.:

⁸⁰⁶ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998

*“Eso es lo que no se pudo hacer, no se pudo lograr y eso es lo que ahorita se supone que se va... que con la regionalización se quiere evitar, a través de que no sea ya esa cúpula de personas sino de juntas directivas”*⁸⁰⁷

Prueba del “cambio de actitud” en CDRO con el nuevo proyecto de regionalización, es la marcha inicial del proyecto, en el que pese a existir la presencia de algún líder carismático de CDRO controlando el proceso⁸⁰⁸, la creación desde el principio de una Junta Directiva formada por representantes de todas las asociaciones ya elimina la posibilidad de control a través de personas individuales, así como del propio CDRO, que parece prescindir de su papel tutelar, convirtiéndose en “el compañero que acompaña”:

*“Don Hilario ha hecho un trabajo bastante, bastante fuerte ahí con una serie de limitaciones, incluso navegando contra la corriente a veces. Entonces ahorita existe un sistema de organización muy provisional entre las asociaciones. Ellas en asamblea eligieron a su Junta Directiva. Tanto es que nosotros no queremos apropiarnos de espacios ni nada. Don Hilario es el coordinador... o sea, coordina y nada más las actividades, pero quiénes han ido tomando decisiones son los miembros de esa Junta Directiva en la que están representados San Pedro la Laguna, está representado una asociación de Huehuetenango, una asociación de Quetzaltenango, una de la bocacosta... son cinco personas. O sea, en asamblea digamos las asociaciones presentes eligieron una junta directiva provisional, y hay cinco personas en esa Junta Directiva, que representan a todas las asociaciones. Si CDRO hubiera agarrado la presidencia, por ejemplo, eso quería decir que CDRO quería manejar el asunto...no, nosotros sólo somos un... un compañero que acompaña”*⁸⁰⁹

Lanzado el proyecto de regionalización, las dotes negociadoras del líder de CDRO (de las que hace gala como vemos), se dirigen hacia otros frentes abiertos por la organización, en los que los insumos externos son primordiales. Es el caso, como cabe suponer, del Banco Pop. A la hora de que CDRO entrara a ser accionista del BANRURAL, para formar parte de su consejo de administración, había que acumular la nada desdeñable cifra de dos millones de quetzales (unos 50 millones de pesetas), por lo

⁸⁰⁷ Entrevista con Luz Marina Delgado. Asociación CDRO, agosto de 1998

⁸⁰⁸ Es el caso de don Hilario García, uno de los líderes de mayor potencial movilizador en las comunidades, como ya tratamos en otro apartado. Por ello, tal cambio de actitud puede convertirse en un giro parcial, en el que son otros líderes los que toman el relevo.

⁸⁰⁹ Entrevista con Santos Norato. Asociación CDRO, febrero de 1999.

que la búsqueda de recursos para la organización llegó hasta la propia presidencia de la República:

*“Nosotros abrimos el espacio para el BANRURAL (...) El por qué hay acciones de tipo C destinadas para organizaciones mayas es por nuestro trabajo: nosotros trabajamos en la comisión que preparó el proyecto, conseguimos entrevistas con políticos, incluyendo el cabildeo mío con el partido oficial, porque el partido oficial no estaba convencido de este proyecto, Y tuve que hablar con la presidencia de la República”*⁸¹⁰

Pero lo anterior conecta con la inquietante imprescindibilidad de los líderes, lo cual se plasmó, por ejemplo, en el fracaso de las negociaciones entre CDRO y el gobierno que se produjeron en 1998 -tras los contactos iniciados por don Benjamín- y que éste atribuye a la inexperiencia de los representantes de CDRO, poco habituados a este tipo de tareas. Los fallos se consideran dentro de la organización como parte del proceso de acumulación de experiencias. Pero en este caso, dado lo delicado del tratamiento de las relaciones institucionales de alto nivel, el coste de este aprendizaje fue demasiado elevado para CDRO, ya que no sólo tuvo que enderezar las relaciones con el gobierno tras este “error diplomático”, sino que además se reforzó la imprescindibilidad del líder, por lo que a partir de ese momento no se delegaron actividades en otra persona que no fuera don Benjamín:

*“Y los compañeros creen yo soy el que debo hacerlo y en muchos casos también yo he comprobado que... no sé, como que yo siento más las cosas y por lo tanto las llevo con más dedicación tal vez. Pero por ejemplo, una vez hicimos un acuerdo con el secretario de la presidencia y el director de FONAPAZ aquí en Quetzaltenango. Hablamos como amigos y acordamos reiniciar nuevamente nuestra actividad. Bueno... tal vez logramos una comisión acá que le diera seguimiento a ese acuerdo. Y eso ya no se pudo hacer. Lo primero que hicieron los compañeros fue decirle al director de FONAPAZ: ‘ya nos pusimos de acuerdo con el Secretario de la Presidencia’. Así es, como quien dice: ‘usted tiene que atender lo que nosotros le digamos, porque ya nosotros nos pusimos de acuerdo con su jefe’. Ese fue el mensaje que le dieron. Y el director de FONAPAZ es cuñado del Presidente. Posiblemente tenga más poder que el Secretario de la Presidencia. Entonces, se molestó. Y aunque no tuviera el poder, de todas maneras se hubiera molestado...”*⁸¹¹

⁸¹⁰ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998

⁸¹¹ Ibidem.

Por otro lado, la participación de Benjamín Son en los delicados momentos en que el consejo comunal de Nimasac planteaba sus deseos de “emancipación”, dirigida a conseguir su propia personalidad jurídica (para lo cual el propio consejo solicitó la mediación del asesor general de CDRO) es interpretada por el líder de Totonicapán de un modo cercano al anterior sentimentalismo, mezcla de nostalgia (por una “vieja” relación que, personalizada, se remonta a los orígenes de Nimasac como comunidad fundacional) y, por supuesto, de cierto pragmatismo, ambos aspectos descargados no obstante de su crudeza al despojarse de algunos aspectos más conflictuales como los efectos de la dependencia de los recursos y contactos de CDRO, por ejemplo (financieros, técnicos, humanos, etc.). Así, la relación institucional se transforma en una personalización de los dos términos: ya no es de CDRO quien se dirige a Nimasac, sino “yo” (Benjamín Son) hacia “ellos” (socios, beneficiarios de Nimasac), surgiendo la dependencia del Benjamín-amigo-asesor para proporcionar medios y seguridad. Frente a las limitaciones de tiempo de éste para dedicarles la imprescindible atención que parecen necesitar, compromete al fin su palabra en ese apoyo y expone las razones por las cuales no ha sido inmediato, apremiado ante la que parece última “travesura” del “Nimasac-hijo”: la del impago en el Banco Pop. De este modo, el asesor general de CDRO reinterpreta la actitud de Nimasac no como un gesto de hostilidad, sino como un signo más de la lógica evolución de una instancia organizativa comunal, nuevamente personalizada por el símil del crecimiento y evolución humanos, al que se añade el de la emancipación del “hijo” con respecto a su “padre”. El “ellos” le pide ayuda al “yo”, y con ello Nimasac pide ayuda a CDRO para conseguir los medios para su separación:

“Lo que pasa también es que hay unas, no sé, como que...unas viejas amistades que le dan sustento a la relación entre CDRO y Nimasac, y esas viejas amistades se reúnen muy de vez en cuando. Digamos, a veces pasan años sin hablarse. Entre esas pues estoy yo. Y justamente la parte de la legalización de su personalidad jurídica es un asunto que ellos me pidieron a mí el año pasado creo, y no lo hemos podido tocar. Además, para funcionar ellos solitos, ellos necesitarían de un apoyo mío... que se les garantizara a ellos ciertos sistemas de trabajo, ciertos procedimientos, les diera más seguridad... y eso está pendiente, o sea yo les he dicho que estoy de acuerdo y que un día de estos voy a llegar y que vamos a trabajar, pero (tengo)... tantas cosas que hacer y que se me va pasando el tiempo y... justo ahora, sólo cuando se está planteando el

problema del Banco Pop entonces ya me acuerdo de Nimasac y voy a ir, voy a ir a hablar con ellos, pero... es por esta situación del Banco Pop, del contrario, es muy difícil para, pues, sacarme de todas las actividades donde estoy”

Benjamín remata su explicación de este “exceso” de apoyo (que aparte de ser explicado por motivos de sentimientos de afinidad bajo el símil paternal, parecen salirse de sus competencias organizacionales) aportando otra dimensión del problema: las deficientes relaciones de Nimasac con el programa de organización y capacitación (a pesar de los esfuerzos puestos de manifiesto por éste en otros momentos, como ya vimos), con lo que parece denotar que tales deficiencias provengan precisamente de la falta de complicidad y cercanía (que degeneran en “inseguridad” y en “duda”) que caracterizan a su relación con la comunidad, de la que hace gala.

*“Porque, en realidad, esto que yo hago no me corresponde a mí, le corresponde al Departamento de Organización, pero el Departamento de Organización hasta ahora no tiene, digamos, la total confianza del consejo. Por eso le hablo de las amistades viejas, porque allí donde empezamos... como que quedaron ciertos antecedentes que le dan mucha fuerza a esa relación, y si no se hace con referencia a esas amistades viejas como que hay un punto de inseguridad, de duda”*⁸¹²

El carácter prestigioso que se le asigna a *la comunidad* también se usa en las relaciones con las instancias comunales para fortalecer su relación con CDRO: no se trata de “cualquier comunidad”, sino de “allá donde empezamos”. Pero una vez enterrado el fantasma de la separación de la comunidad fundacional, y dado que la solución pasa por una situación intermedia que implica cesiones por ambas partes, lo que queda es poner nombre a esta nueva situación, especialmente novedosa:

*“En conclusión, yo creo que no va a haber una separación inmediata de Nimasac, sino que ellos lo que quieren es como pasar a otra categoría”*⁸¹³

La mezcla de talante mediador en los conflictos más difíciles se compagina con el referido esfuerzo de rescate cultural sobre la base de los principios de acción prefijados en la organización. Siendo una de estos principios el de equidad de género, otro ejemplo

⁸¹² Ibidem.

de actuación “brillante” de don Benjamín lo encontramos en una de las “crisis” del Programa de la Mujer, en la que se trataba de encontrar a la vez una herramienta de trabajo y a la vez un concepto que representase los principios de la organización sin alejarse de la realidad, como refiere una de las representantes de dicho Programa:

*“Lo que fue interesante fue que... estábamos empantanados cuando fue este taller de género. Y no se lograba avanzar, ¿verdad? Finalmente, Benjamín tuvo la idea...es que él es una persona muy brillante, verdad? Entonces él tuvo la visión de encontrar un concepto adentro del mundo maya que pudiéramos usar para manejar el asunto de género y es el famoso de la complementariedad, verdad? Entonces, ahora el trabajito va a hacer de cruzar ese concepto con la equidad, verdad?, que no es que exista como tal”*⁸¹⁴

Capítulo aparte merece la posición del líder de CDRO en la crisis generada en el Programa de Artesanías en 1998, en la que se puso de manifiesto su posición de poder dentro de la organización. Aunque su seguimiento de la problemática no fue realizado con carácter de urgencia hasta que la crisis no mostró sus momentos más contundentes, el papel ejercido por el “mediador” da medida de su posición real, por encima de otras instancias de CDRO. Ya quedaron evidenciados algunos aspectos de su presentación ante los beneficiarios de las comunidades (con una mezcla de entrega, complicidad y ciertas dosis de apariencia humilde en la presencia formal) a lo que se unen en estos momentos otros argumentos que bastan para consolidar su posición entre el personal de la organización. Por ejemplo: la efectividad y contundencia de sus acciones (negociadoras, organizadoras, etc.), caracterizadas por lo meditadas y la profundidad en el análisis, bastante superior a la media del personal de la organización, o la tendencia a diseñar sistemas de reparto del poder (tanto entre las comunidades como entre los propios Programas, ambos potenciales beneficiados de un futuro de descentralizaciones).

Como cabe suponer, la aceptación de este liderazgo en múltiples ámbitos de CDRO habilitan al líder como mediador privilegiado en casos de conflictos internos, pero no es garantía de que estos conflictos entren en una solución definitiva. De hecho, en el caso

⁸¹³ Ibidem.

⁸¹⁴ Entrevista con Luz Marina Delgado. Asociación CDRO, noviembre de 1998

del Programa de Artesanías, la concurrencia de otros factores haría esa intervención prácticamente inútil de no ser por las enseñanzas obtenidas de ella. El propio Benjamín relata su aceptación por los trabajadores del taller como mediador entre ellos y la administración del Programa, de modo que a la vez que suministre recursos (esta vez es el recurso información el que hace circular el asesor de CDRO) reconozca también el poder de los beneficiarios dentro de la organización, puesto en entredicho en este caso, según sabemos. La autoridad que pretende presentar este mediador significa no sentirse al margen de la situación por el hecho de ser “parte interesada” (de modo que la resolución del conflicto amenace las parcelas de poder administrativo ganadas), entrando por tanto en una estéril confrontación de intereses, sino en lo que se espera de un mediador: diálogo, consenso, amabilidad... dentro de una concepción de la autoridad resumida bajo la diada sentimentalismo-pragmatismo que el asesor aplica en estos y otros ámbitos de su actividad.

*“Yo voy a tratar... de estar cerca de ellos, porque eso es algo que ellos me han pedido. Hace falta alguien que esté totalmente abierto, que no tenga miedo de dar información y que nunca dé el más mínimo indicio de que está ocultando información, o que tenga una información que es sólo para él y que no es para los demás, sino que hace falta alguien que se pare frente a ellos y les diga aquí está todo, para lo que ustedes quieran. Pero esa persona debe tener autoridad, no debe estar sujeta a otra autoridad... en la que él mismo se esté respaldando, o que él mismo esté buscando esta autoridad para echar la culpa de sus errores, o así por el estilo. Sino que el hecho de tener una autoridad significa que asuma las responsabilidades, los fracasos, los problemas y se involucre en una solución. Eso da mucha seguridad. Y además que haya un trato amable para las personas, que se consideren sus problemas familiares, sus deseos de superación, etcétera. Yo creo que hay una gran oportunidad ahí, con este grupo de trabajadores, de poder desarrollar una relación, una amistad que yo no sé como no se ha desarrollado”*⁸¹⁵

Finalmente, este tipo de acciones del asesor no podrían producirse si, además del respaldo y reconocimiento que se le concede dentro de la organización, no tuviera una gran libertad de acción atribuida a su cargo de “asesor general”, la cual implica, en no pocas ocasiones, saltarse las líneas decisionales previstas en el organigrama, lo cual ocasiona algunos aprietos. Pero cuando la organización crece a un ritmo casi

⁸¹⁵ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998

desmesurado, los conflictos se multiplican y con ellos la necesidad de participación del propio asesor. Cuando se ocupa de la problemática de los talleres del Programa de Artesanías acaba de dejar otros problemas como la resolución del conflicto surgido ante la propuesta emancipadora de Nimasac, y antes de esto estuvo ocupado en la búsqueda de fondos internacionales para la descentralización del Banco Pop. Existe una lógica de prelación en estos conflictos, de manera que los más preocupantes (juzgados como más “delicados”), los colocados en primer lugar, son aquellos que tienen que ver con la propia supervivencia de la organización, como en su propia financiación:

*“Yo creo que hay más, hay más, sólo que son menos graves, y que... depende también de la importancia que tengan dentro de la organización, del grado de delicadeza que haya. Por ejemplo, un problema en el departamento financiero seguro que lo voy a tratar el mismo día que lo sepa, mientras que un problema en el taller de carpintería, seguro que lo voy a ir dejando... un poco para más adelante, cuando tenga tiempo. Eso depende del grado de delicadeza que haya en las diferentes dependencias de CDRO”*⁸¹⁶

5.7.4.- Manifestaciones de liderazgo en los rituales colectivos, presencia extraorganizacional e internacional

Aunque dedicaremos una parte del capítulo 6 al análisis de algunos procesos rituales dentro de estas organizaciones, conviene detenernos en algunos aspectos formales presentes en los “actos públicos” que se producen en CDRO y COINDI. El silencio de los presentes, el lugar que ocupan en la agenda, la acogida de su voz, el interés con que se siguen los comentarios o las bromas complementan nuestro análisis del *carisma* adquirido por algunos líderes en CDRO, de los que hemos destacado la figura omnipresente de don Benjamín, pero al que se sumarían otros como don Hilario o don Gregorio, o algunos de los que se consideran en la organización sus “relevos generacionales”. Curiosamente, los discursos de estos líderes de “primera fila” suelen caracterizarse por una forma de expresión bastante coloquial, amena, sin ningún marcador de la autoridad en términos coercitivos (basado en sancionar los comportamientos anómalos o recordarle las obligaciones a los socios, por ejemplo), sino

más bien relacionados al manejo personal de recursos ajenos a los que no “cualquier líder” puede acceder. Así, como ocurre en algunas ocasiones, nombrar en el discurso, por ejemplo, la charla que se tuvo con un representante del gobierno o de una agencia donante funciona como un claro marcador de autoridad.

Por ello, si alguien se caracteriza más por su discreción en las apariciones públicas, procurando no provocar disonancias por su contrastado liderazgo, es precisamente el asesor general. En sus discretas apariciones en los rituales públicos (como las asambleas generales de CDRO) en no muestra su presencia física hasta el final, lo cual no deja de darle cierto “misterio”, de manera que al no forzar la búsqueda de su protagonismo también evidencia que *no necesita hacerlo*. Acostumbra además a no presentar signos de inaccesibilidad académica, ocultando sistemáticamente sus títulos universitarios (es licenciado en economía y trabajo social), utilizando un lenguaje asequible, cuidando de llevar una vestimenta sencilla, etc.

De este modo, el líder de CDRO dedica grandes esfuerzos a presentarse ante los beneficiarios de forma accesible, como corresponde a la imagen que se pretende de una *organización comunitaria*⁸¹⁷, para lo que muchos elementos formales deben ser tenidos en cuenta en su participación en reuniones o asambleas, sobre todo si éstas son fuera de la sede central de CDRO. Esto también se manifiesta en las bromas (discretas y cuidadosamente respetuosas, nada estridentes) compartidas con los asistentes a las reuniones, o en a las charlas informales con los asistentes (que selecciona, no obstante, con cuidado de respetar el orden de atenciones, en base a los repartos de autoridad realizados en la comunidad), o en el uso de la voz, que procura no restar protagonismo a la participación de los beneficiarios, la hora de llegada (suele ser puntual en la llegada a las reuniones, aunque no evidencia su protagonismo desde el principio), al margen de

⁸¹⁶ *Ibidem*.

⁸¹⁷ Prueba de ello es que el propio líder atribuye además a dicha comunidad este tipo de “carácter”, como refiere en uno de sus documentos: “*A través de este documento, quiero proponer a los dirigentes y a las organizaciones comunitarias, una forma de comunicación que pueda expresar no solamente con mayor propiedad sus necesidades y sus ilusiones, sino que hablen también de su inteligencia, su educación ancestral, y la fina cortesía de su carácter, que ojalá aprendieran también muchas instituciones que han sido creadas para atenderles y apoyarles en sus proyectos*” (Benjamín Son, *Los Proyecto de Desarrollo Comunal*, 1996, p.1.)

otros elementos externos, bastante cuidados.⁸¹⁸ Aquí se ubica la reticencia del líder a la exhibición de artefactos, portafolios, o de otros atributos externos que puedan crear distanciamiento (o delatar su estatus, procedencia, etc.) en un ámbito donde tan diáfananamente contrastan este tipo de atributos y tan fácil es establecer barreras simbólicas de inaccesibilidad:

“Obviamente yo he sentido el peligro y el riesgo de alejarme de la comunidad y... he sentido también los obstáculos que se presentan. Por ejemplo, de los principales obstáculos está la calificación académica. Para poder entrar en comunicación con la comunidad yo tenía que hacer a un lado todas mis calificaciones académicas. De manera de que hay mucha gente en Totonicapán, en CDRO, que no saben tal vez ni siquiera si yo soy un maestro o algo así, ¿verdad? Se imaginarán cualquier cosa. Y no me dicen ni profesor ni licenciado ni nada de eso, simplemente me dicen Benjamín. Eso lo hice de forma deliberada porque quería mantener el contacto con la comunidad, un contacto libre. Otra de las cosas también fue de que... yo eliminé muchos digamos... elementos superficiales de mi propia personalidad para ser más accesible y estar siempre en contacto con la gente. Por ejemplo, siempre fue muy difícil que me vieran a mí con un portafolios, o ahora, por ejemplo, con un teléfono celular... es casi inconcebible. Pero sí hay compañeros aquí en CDRO que andan con su beeper, con su... eso yo lo evité intencionadamente. Yo decía que eso era parte de hacer accesible el contacto con la comunidad”⁸¹⁹

El mantenerse cerca de aquellos que se consideran, a pesar de todo, los “protagonistas” de la organización, implica cierta elección personal. Dada la capacidad evidenciada por el líder de CDRO se entiende que su opción por no seguir el camino de otros líderes que “abandonaron” la organización para implicarse en instancias consideradas “superiores” (políticas, administrativas, organizacionales...)⁸²⁰ pueda mostrarse como una renuncia, justificada en los referidos criterios de afinidad, pero sustentada en acciones que evidencian dicha capacidad, de las que hemos mostrado sólo una parte.

⁸¹⁸ De este modo, esta forma de “discreción” incorpora una serie de criterios específicos con respecto a la indudable distinción que reporta, y que reciben un seguimiento de aquellos aspirantes a ocupar el cargo de don Mincho, o parte de él. Resulta fácil comprobar cómo algunos jóvenes líderes que o bien pretenden rápidos ascenso o no quieren evidenciar una autopresentación poco acorde con lo que consideran el “modelo dominante”, siguen el estilo del líder de Totonicapán en su discurso apocado, o en sus ademanes recogidos y discretos.

⁸¹⁹ Ibidem.

⁸²⁰ Como cabe suponer, algunos de estos “abandonos” implican precisamente lo contrario, en cuanto que resultan ser posicionamientos de líderes de ambas organizaciones en sectores estratégicos.

Por tanto, junto a aquellos elementos externos, el esfuerzo de “acercamiento a la comunidad” (para acentuar la identificación con ésta) se cifra también en el abandono de esferas de poder (bastante “tentadoras”) en otras instancias superiores a su departamento o a su organización. Lógicamente, el desapego a estos “beneficios” delata su valía como “personaje de la vida pública” (y como tal, como posible objeto de la cooptación por instancias que puedan estar interesadas en la neutralización de su indudable papel movilizador) pero también es el precio para mantenerse cerca de “su gente”, sin que esta le rechace por sus implicaciones con esferas de poder tan lejanas a la comunidad como la universidad o las representaciones estatales:

“Aparte de eso, pues digamos mi insistencia de mantenerme acá. O sea, yo he estado... a mí me ofrecieron un Viceministerio una vez, un Ministerio otra vez... me ofrecieron la primera posición en las candidaturas para diputado... últimamente me llamaron para integrar la Comisión de Acompañamiento al Proceso de Paz... Bueno, una serie de oportunidades, incluso no quise que me nombraran delegado ante el BANRURAL, o sea nuestro delegado ahora es Julio (se refiere a Julio Arango, el director del Banco Pop) y a mí sólo me dejaron de suplente por esa insistencia de mantenerme en un proyecto. O sea, este es un proyecto que para mí es importante. Incluso la participación en entidades internacionales, nuestros delegados son otros que viajan que... en fin... yo no viajo desde el 92, más o menos. O sea yo hice muchos viajes al inicio porque necesitaba conseguir muchos recursos. Pero luego ya no, ya me he concentrado en esto y es esto lo que puedo decir respecto a mi insistencia de querer mantenerme en contacto con la comunidad, de no alejarme”

Se sitúa al final don Benjamín en una posición de estratégica cercanía, tanto de las instituciones de poder estatales e internacionales como de las de *la comunidad*, con las que el propio líder se lamenta de estar “menos tiempo del que quisiera”, pues la mayoría de este tiempo se lo restan los contactos a escala estatal, sin duda los más delicados, como hemos visto. La conciencia de su magnífica posición (que a la vez implica un difícil y peligroso equilibrio), que describe sin rubor (“como que siento más las cosas”) le justifica tanta renuncia, pero también la certeza de la importancia de su proyecto (del proyecto CDRO) y de su actividad tan privilegiada para CDRO como peligrosamente irremplazable.

Existe cierta inevitabilidad, no obstante, en algunas de sus participaciones supracomunitarias (con el consiguiente abandono de las que considera más importantes: las comunitarias) producto en parte del crecimiento de la organización y en parte de la falta de experiencia de otros líderes de CDRO. Como ya quedó evidenciado en el caso del “error diplomático” ante FONAPAZ, se pone aquí, a escala comunal, nuevamente de manifiesto la distancia entre don Benjamín y el resto del personal de la organización, inquietante en cuanto se observa que las acciones de este personal no están a la altura de las del “brillante” asesor, por lo que evidencia su inquietud por el abandono de lo máspreciado para CDRO (las comunidades), que son su referente identificador central.

*“ Ahora, el crecimiento de la organización y el desempeño de un papel a nivel nacional, eso ha sido, algo inevitable... no puedo. Yo hubiera deseado seguir asistiendo a los consejos (comunales), tener una regular comunicación... pero ahora sólo lo hago para situaciones especiales. No puedo ir regularmente a los consejos mientras tengo demasiadas actividades que atender. Pero ... sobre todo, los compañeros de Chuixchimal acaban de venir conmigo, estamos iniciando un proceso de trabajo con ellos, los señores de Chuipachec... en fin, hay consejos que ni siquiera los conozco... Entonces ese es un problema de crecimiento de la organización y este papel nacional que hay que ejecutar porque hay... hay muchas cosas que hay que mantener, muchas relaciones que hay que mantener. ”*⁸²¹

¿Cuál es el final de estos liderazgos? Si parece preocupante la situación de dependencia de CDRO respecto a su asesor general, este parece ser un aspecto solucionado en COINDI, ya que este, después de estar ocho años ligado a la organización, fue separándose poco a poco de esta, de manera que la salida del asesor de COINDI se fijó para el año 2001:

“Entonces mi compromiso con ellos es de asesorarlos por espacio de 2 años para más o menos encaminar y sacar de dudas algunas situaciones que ellos enfrentaban. Claro, que cada vez más es menos el apoyo que yo les estoy dando. Antes, cuando salí, en 1997 yo estuve participando como casi un día a la semana con ellos, ya este año casi no llego pues, sino más bien son consultas que me hacen por teléfono, o vienen a visitarme sobre alguna situación. Esa es la idea de ir dejando un poco ya... la situación, porque tampoco tratamos de generar una dependencia en relación a la administración y al trabajo que ellos

⁸²¹ Ibidem.

están realizando en relación a mi persona. Y esa es como la función que yo tengo en este momento...”⁸²²

Por su parte, el asesor general de COINDI, Víctor Saloj, dejó su cargo en 1997 para ejercer labores de coordinación en la Mesa Nacional Maya de Guatemala (MENMAGUA), una instancia que, como sabemos, agrupa a un conjunto de organizaciones del movimiento maya, incluida COINDI. Como vemos, la opción seguida por el líder de Sololá es radicalmente opuesta a la de Benjamín Son, que prefiere renunciar a ese tipo de cargos (u otros superiores) en detrimento de seguir en lo que considera un contacto más “directo” con los intereses de la población local. En realidad, ambas salidas pretenden llegar al mismo destino por diferentes caminos, aunque los riesgos son diferentes en cada caso. Por un lado, en CDRO, los problemas de dependencia de la organización con respecto a su líder tienen que ser continuamente corregidos (en lo que intervienen los mecanismos de participación en las decisiones de las instancias comunitarias, los procesos de renovación de líderes a través de sistemas de capacitación, diseñados desde los primeros años) al tiempo que éste usa las ventajas de la aplicación de su experiencia y su conexión directa con los recursos externos, tan difíciles de conseguir, y contribuye a dar solidez a la organización. En COINDI, los problemas de sucesión de sus líderes no parecen figurar entre las grandes inquietudes de la organización, aunque ésta se ve desprotegida de la experiencia de su asesor, pues recordemos que tras la salida de éste se produce cierto descontrol, que también explica en parte la consiguiente crisis. En este sentido, cabe pensar que, pasando verdaderos apuros para conseguir apoyos y financiación externa, la escasa atención concedida a la formación y renovación de líderes puede ocasionarles problemas de continuidad en mayor medida que en la organización de Tonicapán.

5.7.5.-Otros líderes: don Gregorio, don Hilario. Liderazgos de género

Tan evidente es el crecimiento de la organización como la existencia de límites en las capacidades del líder, límites por ejemplo temporales de su aportación que ofrecen ya cierta incertidumbre sobre el mantenimiento de las posiciones ganadas por CDRO tras

⁸²² Entrevista con Víctor Saloj. Asociación CDRO, noviembre de 1998

su “sucesión”. En el momento hipotético del relevo de don Benjamín será el tiempo de cuestionarse si se produce entonces una pérdida de tales posiciones. Pero, mientras tanto, siendo fundamental la presencia de “don Mincho”, hay otros líderes en CDRO, cuyo modo de operar manifiesta otras dimensiones del liderazgo alcanzado entre los beneficiarios.

De este modo, ya que la organización no depende, ni muchísimo menos, de una sola persona (recordemos que el *carisma* es un atributo socialmente construido, que se alcanza con el consentimiento de una colectividad), para entender el sentido y la orientación de sus acciones es preciso calibrar también la participación de estos otros líderes. Por ejemplo, CDRO tiene en su director ejecutivo, Gregorio Tzoc (*don Goyo*), una de las figuras más reconocidas en las comunidades, que cuenta entre sus méritos el de saber llevar con discreción la arrolladora presencia del *asesor general*. Junto a él se sitúan otros líderes como Hilario García, en una conjunción de voluntades y aptitudes diversas, que consiguieron complementarse para dar impulso a la organización, produciéndose mezclas tan poderosas como las que relata el propio Gregorio Tzoc. Es decir, las brillantes ideas de don Benjamín, junto al dinamismo y talante ambicioso de don Hilario, a las que se suman las dotes negociadoras, la constancia, discreción y el equilibrio del propio *don Goyo* :

“Nosotros no sabíamos los procesos que íbamos a encontrar. Creo que Hilario es siempre ambicioso. Don Benjamín, otra cosa creo que él ha tenido algunos fracasos con otros grupos, con otras personas, compañeros, como que iban a realizar algunos proyectos hacia las comunidades. El fue a El Quiché, con un proyecto de salud, con promotores y él pensó: ‘con este proyecto sí voy a salir’, pero le robaron la idea, no se quién lo hizo. Entonces él estaba un poco desilusionado, pero al encontrarnos con él, porque nosotros no nos conocíamos, Hilario decía que sí se puede hacer, entonces la idea de él siempre es la de regionalización, no solamente Totonicapán. Empezamos en Totonicapán, sí pero después se hizo CADISOGUA. Desde un inicio sí se tuvo esta visión, tal vez más deseo, no una visión clara, como: ‘ah, sí, para tal año ya estamos en este nivel, con estas condiciones, con esas posibilidades...’ realmente no fue así, sino... ‘vamos a hacer cómo avanzar y ver si se consigue’ ”

Por su parte, el talante de don Hilario, señalado por el propio Gregorio, es el que más se ajusta al *líder mesiánico* en el sentido más cercano a la literalidad del término, dado su

historial de vocaciones religiosas ejercidas de modo militante, encontrándose aquí buena parte de sus dotes de movilización de masas a escala comunal. No es casual que, en la reconstrucción que realiza de los motivos que le llevaron a participar en el proyecto de CDRO, las referencias bíblicas resalten en su discurso:

*“De verdad era muy religioso yo también. Yo antes era muy fanático religioso porque... yo me arrodillaba en las mañanas, a mediodía y en la tarde. Yo rezaba y eso... había muchas partes de la Biblia que a mí me gustaban, me lo leían, porque yo no lo podía leer. Como decía Salomón... pero a saber por qué lo pensaba yo, de veras yo ya lo decía, pero lo decía ignorantemente, saber por qué, pero me gustaba a mí esa oración de Salomón: ‘señor no quiero riqueza sino lo que quiero es que me dé sabiduría para dirigir a tu pueblo’. A saber por qué lo decía y... bueno, el sabía por qué, porque era un profeta, pero yo... ¿por qué a mí me gustaba? Eso es lo que no comprendía hasta ese tiempo...”*⁸²³

La trayectoria de ejercicio de liderazgos protagonizada por don Hilario no es fruto de la casualidad, ni de factores coyunturales, sino de un largo proceso de reconocimiento. Ya esbozamos algunos aspectos de este proceso a la hora de exponer los primeros movimientos que dieron lugar a la organización. Así, con apenas 18 años don Hilario comienza ya a labrarse en la comunidad de Nimasac una fama de persona que conseguía “lo que se proponía” para su comunidad, de forma muy cercana al modelo mesiánico. A su cargo de directivo de una cooperativa de consumo (consistente en una pequeña tienda en la que los socios pagaban conjuntamente la adquisición de los productos para evitar los precios abusivos de los intermediarios), se unen sus cargos como líder religioso (primero católico y después evangélico), consiguiendo como tal lo necesario para la reconstrucción de la iglesia católica de Nimasac:

“Entonces yo entré como ya encargado de la tienda de esa cooperativa y de verdad a la gente les gustó... Les gustó porque yo pude repartir excedentes, ¿verdad? dimos excedentes, ya éramos como sesenta socios. Yo estaba en la cooperativa también cuando fue el terremoto, entonces cayó la fachada del oratorio y luego se rajó. Entonces a mí me nombraron para ser el presidente de la construcción católica, ¿verdad? ‘es que Hilario puede’, ‘es que Hilario rompe barreras... y él tiene que dominar, decía la gente’, ‘Hilario’ e ‘Hilario’, y entró en la votación Hilario. Si ves ese templo, bendito sea Dios, que está en Nimasac, el diseño lo fui a traer (de) Guatemala, yo fui el presidente (...) según

⁸²³ Entrevista con Hilario García. Asociación CDRO, marzo de 1998

*yo, era fanático religioso, darle a Dios lo que le merece, hacerle una iglesia, santa, buena, lo mejor, porque se supone que es Dios, ¿verdad? ¿cómo le vamos a dar a Dios una cosa inmerecidamente?. Y cuando se hace un bien, hacerle bien hecho... ”*⁸²⁴

Como prueba de la relevancia de este tipo de contribuciones, entre los otros cargos que desempeñaba don Hilario (dentro de su entusiasmo desmedido en cubrir los servicios de su comunidad), se encontraba su presencia como representante en la comunidad de *Acción Católica*, y finalmente, uno de los cargos que vimos se sitúa como germen de la idea de CDRO: el de tesorero de un *comité promejoramiento* que, por circunstancias casuales, se dedicaba a coordinar los esfuerzos para llevar el agua a dos comunidades: Pasajoc y Nimasac.

El caso de don Hilario evidencia una trayectoria de reconocimiento comunal en principio mucho más sólida que la de don Benjamín, ya que este, en cambio, procede del ámbito universitario, y sus lazos con las comunidades se limitaban en un principio a contactos esporádicos con líderes comunales integrados en comités, producto de sus contactos como capacitador en las comunidades. La referida complementariedad entre líderes urbanos y líderes procedentes de comités y consejos comunales es, como sabemos, una de las claves de la fortaleza en la eclosión de CDRO, y en parte también de COINDI. Pero, en su continuidad, la organización CDRO ha sabido consensuar las aportaciones de unos y otros líderes, evitando la acaparación de poder de los líderes urbanos, e introduciendo fórmulas de renovación como las incluidas dentro de los sistemas de capacitación de líderes comunales y del personal técnico. A ello se une la existencia de una serie de líderes o mandos intermedios, a mitad de camino entre los beneficiarios y el personal, entre la comunidad y la organización. Los ejemplos en

⁸²⁴ Ibidem.

CDRO son numerosos, y muchos de ellos ocupan puestos de relevancia en los distintos programas o subsistemas.⁸²⁵

Por último, y como ya quedó apuntado a la hora de abordar los liderazgos a escala comunal, haciendo referencia a la posibilidad de liderazgos de género dentro de ambas organizaciones, la participación de las mujeres en las estructuras de poder a escala organizacional (como *líderes urbanos*) es bastante débil, de manera que son hombres los que ocupan la mayoría de cargos de representación. Exceptuando la participación en COINDI de una mujer como directora general, lo antes reseñado se refleja también en la composición por sexo de los liderazgos (ningún director de Programa o Departamento es mujer), exceptuando, claro está, al Programa de la Mujer de CDRO, cuya función a menudo se centra en acaparar la mayor parte del trabajo de denuncia de segmentación por razón de género, fuera y dentro de la organización. Una de las trabajadoras de este Programa expresa la insatisfacción por la distancia entre discurso y práctica en su organización, que se extiende a la hora de esta composición de liderazgos:

*“Entonces es como... como que se habla de la descentralización y se habla de la participación pero eso es una cosa teórica. La práctica es muy... es muy todavía cerrada. El liderazgo todavía está muy contenido en pocas personas, hombres todos”*⁸²⁶

Por otro lado, cuando en un entorno como el de Totonicapán, alguna persona consigue un nivel de formación académica por encima de la media, además de una experiencia en organizaciones de desarrollo, el volumen de trabajo que se le puede presentar puede ser abrumador, lo cual se amplifica aún más en los raros casos en que estas personas son mujeres. El caso de Ana Victoria Socop, por ejemplo, directora del Programa de la Mujer es bastante significativo. Destacando como líder en CDRO, fue propuesta en 1998 como representante para el *Foro de la Mujer* (una instancia consultiva creada en

⁸²⁵ En COINDI no son numerosos estos ejemplos, pero no dejan de ser significativos, como lo es el caso del director de proyectos, Pedro Yac. Originario de una comunidad sololteca (*Xajaxac*), posee una formación universitaria y en gestión de proyectos equiparable a la de cualquier técnico de las agencias donantes que auditan a su organización, incluyendo una maestría en Antropología Social y el dominio de los idiomas kiche' y kaqchiquel. Su posición de liderazgo en su comunidad de origen, en la que ejerció diversos trabajos dentro de varios comités es comparable a su peso en las decisiones que adoptan los órganos directivos de COINDI.

1997 para el seguimiento de los Acuerdos de Paz en materia de derechos de la mujer), en la que, como vimos, se trataba de una de las incursiones de la organización de Totonicapán en ese amplio rango de acciones del movimiento maya. Aunque podría argumentarse que la propia existencia de CDRO como tal organización, dado el papel que ejerce, ya implica una acción lo bastante significativa dentro de dicho Movimiento, en la organización de Totonicapán tampoco se renuncia a este tipo de acciones de representación, consistentes en incorporar a líderes concretos en sectores estratégicos en los que participan otras organizaciones del Movimiento.

Pero la colocación de uno de estos líderes (en este caso la propia Ana Victoria Socop), integrada en un programa como el de la Mujer, que exige tanto esfuerzo y dedicación por su inestable posición dentro de CDRO, causó un profundo impacto, al provocar un vacío de poder que desestabilizó la composición de liderazgos dentro de dicho programa, ya gravemente afectado por los vaivenes de los flujos de cooperación internacional. Esto lleva a pensar en el carácter insustituible de algunos líderes, no reservado al propio Benjamín Son, sino de consecuencias igualmente preocupantes en el caso del Programa de la Mujer. En este caso, la ausencia de Ana Victoria dio como resultado varios conflictos asociados al reparto de poderes, que se intentaron solucionar con una mezcla de distintas intervenciones: la del propio personal existente en el Programa (encargados de secciones dentro de este) y la de una asesora no *maya-k'iche'*, cuya presencia, dado lo poco claro de sus funciones, creó aún más malestar en el Programa. Como resultado (y como medida suavizadora del conflicto), algunas decisiones fueron tomadas desde fuera del Programa, desde la cúpula directiva de CDRO (Junta Directiva, dirección ejecutiva y asesor general, todos hombres), lo cual despertó aún más rechazo entre las mujeres del Programa que calma entre las partes, por lo que la situación no volvió a tranquilizarse un tanto hasta el regreso de la directora. A esto se unió la “solución normativa”, implantada del mismo modo en otros ámbitos de CDRO, es decir, la elaboración de un reglamento que pretendía conciliar las diferentes posturas, en el que las funciones de las partes apareciesen más especificadas de lo que estaban al principio, y, sobre todo, que no dejara abierta la posibilidad a que los vacíos

⁸²⁶ Trabajadora del Programa de la Mujer. Asociación CDRO, noviembre de 1998

de poder dentro del Programa fueran ocupados con demasiada presencia por la cúpula directiva de la organización. Una solución que, en todo caso, y dada la habitual flexibilidad en su aplicación, requería de acciones concretas más efectivas, entre las que se cuentan algunas a las que ya hemos hecho referencia, como la creación de un proyecto de potenciación de líderes a escala comunal, que sirviera para fortalecer las bases comunitarias del Programa y procurar relevos futuros de sus puestos de liderazgo a escala de Programa.

Finalmente, junto a la evidencia de la dificultad de reemplazar algunas posturas de liderazgos generadas, se plantea la no menos difícil tarea de atender frentes diversos, que se elevan por encima de la propia organización, ascendiendo a escala de movimiento maya. Cuando estas responsabilidades se cargan en una sola persona, la manifestación de saturación del trabajo realizado convive con la percepción acerca de la insuficiencia de éste, lo que deviene, en este caso, en cierto sentimiento de culpabilidad por el “abandono” de dicho Programa, de modo que su importante labor en una instancia de relevancia a escala estatal, de amplia repercusión, queda así un tanto minusvalorada:

*“Yo tuve un pequeño problema, que por estar representando a CDRO en el Foro Nacional de la Mujer no le dediqué tiempo suficiente a la dirección en sí, entonces fue un esfuerzo de las coordinadora de áreas reconocer el trabajo de la asesoría, que estuvo apoyando mucho, y entonces este año sí ha sido como digo muy importante”*⁸²⁷

5.8.- Consideraciones finales a este capítulo

La comunidad como referente

La *comunidad* es presentada en los discursos de los representantes de ambas organizaciones como el núcleo central de las acciones. Las dos se definen como organizaciones *comunitarias* y cuando se habla de los contenidos culturales sobre los

⁸²⁷ Entrevista con Ana Victoria García. Asociación CDRO, diciembre de 1998

cuales construir los proyectos de desarrollo, estos refieren al *desarrollo de la comunidad*. De ello se podría deducir que sería la comunidad (o la *comunidad maya*) el referente identificador principal. Sin embargo, no existe una única comunidad maya, por lo que se alude en este caso a comunidades concretas, como sabemos: las comunidades maya k'iche's totonicapenses en CDRO, y las comunidades maya-k'iche's y maya-kaqchiqueles sololatecas en COINDI, los tres grupos correspondientes al ámbito rural de los respectivos departamentos.

Frente a esta diversidad, que implica intencionalidades y actuaciones distintas, una cierta unificación de las acciones se produce al intentar dirigir éstas a una reversión del lugar que las poblaciones indígenas ocupan en el escenario del estado guatemalteco, tal como intentaremos explicar en el siguiente capítulo. Objetivo bastante ambicioso que convive con otros objetivos, como el de la propia sobrevivencia de la organización, y dentro de ella, de lo que podríamos llamar su *sobrevivencia comunal*, dirigida a asegurarse una cuota significativa de participación de representantes de las comunidades en los sistemas de poder y decisión.

Primeros contactos. Diagnósticos y autodiagnósticos

La identificación organización-comunidad significa que tanto CDRO como COINDI no sólo incluyan a las comunidades en sus acciones y decisiones, sino que realmente *sean* comunidad. Hemos visto cómo un primer paso dado por estas organizaciones para alcanzar, al menos parcialmente, esta identificación supone registrar en su seno tanto los intereses como las demandas expresados por los pobladores de las comunidades, para lo cual se hace uso de instrumentos como los diagnósticos y autodiagnósticos.

En este sentido, el uso de estos instrumentos proporciona, en primera instancia, una herramienta de conocimiento mutuo entre beneficiarios y organización. Pero, además, su uso permite no sólo registrar un conjunto de necesidades en las comunidades para atenderlas mediante proyectos de desarrollo, sino también proporcionar a los futuros beneficiarios un instrumento para su autoconocimiento y la autovaloración de sus propios recursos. Esto se consigue de modo desigual en las organizaciones estudiadas,

de modo que los diagnósticos pueden llegar a convertirse desde una pérdida de valiosos recursos hasta un posible escenario de encuentro entre posiciones y fuerzas a escala comunal. Esquemáticamente, en la utilización de estos instrumentos confluyen una serie de fuerzas, racionalidades e intereses diversos, que podríamos esquematizar del siguiente modo:

- 1) El afán capacitador que envuelve a las acciones de estas organizaciones, que puede estar correspondido con la autopercepción de una falta de recursos formativos por parte de los beneficiarios, que puede llegar a ser simulada o representada estratégicamente en algunos casos. Algunos métodos tecnocráticos pueden convertirse en los protagonistas del proceso, produciéndose pérdidas de información valiosa al sistematizar las respuestas de los beneficiarios en partidas prefijadas y estáticas. La tendencia descrita en algunos diagnósticos comunales apunta a justificar más una metodología previa y unos proyectos preseleccionados que a establecer intercambios de información entre la organización y las comunidades, poniendo en valor los recursos de ambos.

- 2) Bajo una posible interpretación del modelo de etnodesarrollo, el diagnóstico se plantea como una *puesta en valor* de los recursos con los que cuenta la comunidad, más o menos tutelada desde representantes de la organización. Dentro de dichos recursos, los recursos organizativos suelen ser bastante valorados dentro de ambas organizaciones, siendo activados en algunos casos desde el primero momento. Se produce así el apoyo en las estructuras organizativas pre-existentes en la comunidad, afines o no en la organización, desde la realización de los diagnósticos, aunque la implantación de los proyectos de desarrollo supone la instauración de nuevas estructuras, con conexiones supracomunitarias que se elevan hasta la propia organización. De otro lado, el autodiagnóstico puede convertirse en un recurso para la comunidad en tanto en cuanto es controlado su uso por los propios beneficiarios, implicando la apropiación por éstos del lenguaje tecnocrático y la posibilidad de negociación directa con otras instancias de desarrollo.

- 3) Los posicionamientos estratégicos de los beneficiarios, que estudian y diagnostican también a la organización, a partir de sus conocimientos y expectativas, sometiendo sus primeras participaciones en los proyectos de desarrollo a la complementariedad con sus actividades económicas centrales, así como a una actitud rentabilista en los primeros contactos, incardinados en los *proyectos de entretenimiento*.

En el escenario en el que se desarrollan los diagnósticos, el proyecto suele concebirse desde la lógica de diversificación de riesgos de los beneficiarios (o de acumulación de seguridad) como algo *extraordinario*. Esta lógica se hace tanto más comprensible en tanto en cuanto el beneficiario necesita proteger su economía de subsistencia de las consecuencias de las posibles fluctuaciones organizativas. Se trata de fluctuaciones percibidas por el beneficiario del cálculo de fiabilidad que realiza de la propia organización, por lo que éste en cierta medida también plantea su propio *diagnóstico*. Tal y como ocurre en la organización de Sololá, el beneficiario extrae sus propias conclusiones de una intervención un tanto descoordinada y discontinua de la organización, y actúa en consecuencia. Por supuesto, las informaciones que obtiene de la organización dependen, entre otros aspectos, de las actuaciones de ésta en la comunidad, más o menos continuadas y/o acordes con las prácticas reales de los beneficiarios y generadoras de más o menos identificación.

En definitiva, los diagnósticos y autodiagnósticos implican una primera conexión de los beneficiarios con los proyectos de desarrollo, implicación reducida en un principio a la participación en los proyectos de un modo utilitarista y superficial, pero evolucionando posteriormente hacia un entramado de acciones diversas que los implican directa o indirectamente en la organización. En este sentido, aunque para muchos no es el primer contacto con una organización de desarrollo, ni la primera vez que sus necesidades son “diagnosticadas”, para la gran mayoría sí resultan novedosos algunos elementos distintivos con respecto a diagnósticos realizados por otras instituciones, ya que aquéllos presentan no sólo una mirada hacia las “necesidades” propias, para su adaptación a la

oferta de proyectos de la organización, sino también una utilización de los recursos propios (financieros, humanos, técnicos, organizativos, etc.), así como una propuesta de participación a escala decisonal en la propia organización.

En otras palabras, lo ambicioso de los objetivos propuestos por estas organizaciones desde los primeros contactos organización-comunidad implica una necesaria progresividad de las acciones de desarrollo, que nace de los referidos diagnósticos y pretende convertirse en un entramado organizativo de profunda raigambre comunal, en el que participen estructuras organizacionales a escala de comunidad, generadas o no por la organización.

Hacia la conformación de una estructura organizativa comunal

Una vez analizado el primer contacto que la organización toma con la comunidad a través de los diagnósticos, nos hemos ocupado del estudio de la construcción de un tejido organizativo comunal consolidado a partir de las actividades de la organización. En dicha construcción se establecen continuos puentes entre una *cultura maya* reinventada por los líderes de dicha organización (y que se equipara a la *cultura de la comunidad*) y las prácticas efectivas de los pobladores de las comunidades, en lo que se considera como un *rescate participativo*. De este modo, se entiende que sería de escasa aplicación un esquema que no se basase en la concreción organizativa que ya se produce en las comunidades, y que se encuentre conectada con su propia estructuración social, buscándose una concreción *cercana* en la reunión de grupos formados a partir de identificaciones socioproductivas, solapadas con otros criterios de diferenciación, como los de sexo-género.

Es así como la reestructuración organizativa a escala comunal surge no sólo desde la organización sino también desde la propia comunidad, por lo que se nutre de los recursos organizativos locales, dirigiéndose el empleo de éstos a consolidar la posición de la comunidad como parte *esencial* de la organización. Las comunidades inician así la apropiación de los proyectos, de modo que uno de los primeros síntomas de pertenencia

y de implicación directa con la organización puede ser una “llamada de atención” a la falta de continuidad en los apoyos de la organización o a las deficiencias de éstos. Estas llamadas pueden realizarse de un modo indirecto y sutil, sobre todo cuando la relación comunidad-organización no está muy consolidada. Una falta de participación o asistencia a las capacitaciones puede ser un indicio de este desencuentro, que debe ser interpretado y tenido en cuenta por los representantes de la organización en la comunidad, lo cual no siempre ocurre y menos aún cuando los capacitadores se encuentran afanados en hacer trasladar *sus* conocimientos a la comunidad.

El objetivo de apropiación por parte de los beneficiarios de las instancias comunales generadas está asociado a la diversificación de la presencia de la organización, que se establece así en múltiples frentes (educación, salud, agricultura, etc.) coordinados desde distintos comités, comisiones y representantes elegidos en la asamblea del consejo comunal. Ello pretende contribuir a evitar algunos problemas que puedan surgir, como los relativos a la parcialización del desarrollo en proyectos aislados e inconexos, que generan diferencias en el seno de la comunidad, o bien a la dependencia que dichas instancias comunales mantienen respecto de ambas organizaciones, así como los conflictos que puedan plantearse entre estas instancias creadas desde CDRO y COINDI y otras parcelas de poder y representación presentes en la comunidad. La progresividad en la implantación del tejido organizativo comunal, la creación de mecanismos de diálogo con aquellas instancias que existían previamente a la llegada de la organización (alcaldías auxiliares, comités promejoramiento, grupos religiosos, etc.), la continua rotación de los cargos de representación propuestos en la comunidad y, sobre todo, la orientación de gran parte de los proyectos al conjunto de los beneficiarios comunales y no al de unos pocos individuos o grupos escogidos, son factores que ayudan a que la presencia de los consejos, comités, comisiones, etc. asociados a estas organizaciones mantengan una coexistencia mutuamente provechosa con el resto de grupos de interés y afinidad presentes en la comunidad.

En este sentido, la estrategia puesta en práctica por ambas organizaciones se fundamenta en la ***complementariedad*** en el escenario local, la cual también tropieza con la

diferenciación entre diversas instancias presentes en la comunidad (entre las que se incluyen aquellas impulsadas o generadas por otras organizaciones de desarrollo), de intereses políticos, económicos, religiosos, etc. no siempre confluyentes, y con la propia diversidad interna presente en las estructuras comunales. En todo caso, plantear la complementariedad antes que la sustitución no es obstáculo para que, desde estas organizaciones, como producto de su impulso organizador expansivo, se identifique como “negativa” la falta de hegemonía de las estructuras y puestos de representación dependientes o favorecidos por ellas, que además lleva a hablar de “fracaso” cuando redundan en un conflicto con el resto de instancias comunales. Siendo escasamente frecuente este tipo de situaciones, se trata de un conflicto que se entiende más grave cuando, más que los objetivos de la organización, son los propios intereses de la comunidad los que salen perjudicados.⁸²⁸

Pero la mejor manera de asegurarse la organización una acogida favorable en las comunidades es mediante la aportación de respuestas realistas a las expectativas abiertas entre sus pobladores. De este modo, la *continuidad* de las acciones es un argumento suficientemente consistente para garantizar la buena acogida de la presencia de estas organizaciones en las comunidades, siendo su ausencia (es decir, la discontinuidad en los apoyos) el motivo básico de sus fracasos, encontrándose tal discontinuidad determinada por las coyunturas por las que atraviesa la organización, como se observa en el caso de COINDI que ampliaremos en un posterior apartado. No parece fácil comprender que tengan las puertas abiertas a la comunidad estas organizaciones cuando en este escenario lo habitual es la exclusión, los engaños y los apoyos interesados, y lo inhabitual, que una organización mantenga su presencia tras superar la primera fase de *proyectos de reclamo*, y respete los ritmos y plazos de la comunidad, *hablando el idioma* de ésta, no sólo presentando el respeto a sus peculiaridades, sino poniéndolas en valor.

⁸²⁸ Por otra parte, menos frecuente aún es el conflicto entre instancias que dependen directamente de la organización (grupos de base, comités, etc. entre sí), al que los factores antes reseñados son igualmente aplicables, a los que se suman otros como el reparto concertado de recursos, asociado a cierta especialización que procede de una estrategia de diversificación programática a escala organizacional.

Precisamente, una posible culminación de esta puesta en valor se concreta cuando desde las comunidades se emprenden acciones al margen de la propia organización, bien realizando pequeñas acciones (coordinando por sí misma y sin la guía de CDRO o de COINDI, las relaciones con otras instancias comunitarias) o, ya más significativamente, sentando las bases para una gestión de algunos de sus proyectos de modo autónomo. Es en este momento donde la organización se encuentra con sus propios límites, hasta el punto de que, más allá de una *descentralización*, es la *separación* de las comunidades respecto de la organización la que se plantea como una posibilidad, aunque su alcance a corto plazo sea bastante relativo, siendo mayor precisamente en los casos en los que la presencia de la organización en la comunidad es más débil y menos consistentes los lazos que unen a ambas instancias. En este sentido, la existencia de los referidos “excesos de desarrollo” revela la existencia de otros aspectos no menos relevantes, como los de la necesidad de controlar aquellas parcelas de la comunidad en *trance* de descentralización, más o menos cierto, como las *comunidades avanzadas* o hasta el propio Programa de la Mujer, “lugares” donde se sitúan tanto la propia identificación organizacional como los algunos referentes de adscripción étnica que contienen un importante papel como catalizadores o como símbolos considerados desde la organización prácticamente “imprescindibles”.

En este sentido, los esfuerzos realizados desde la organización para que se mantengan unidas a ella *sus* comunidades (encarnadas comúnmente bajo la preponderante figura de los *consejos comunales*) revelan la existencia de dos estrategias diferenciadas: una, de mayor *coordinación interinstitucional* sobre el terreno de las comunidades, practicada por COINDI, y otra, planteada por la organización de Totonicapán, tendente a la *hegemonía comunitaria*, aunque por medio de la negociación y la apropiación por parte de los beneficiarios de las estructuras potenciadas desde CDRO.

La mayor debilidad de COINDI en la implantación de un sistema de fortalecimiento organizativo a escala comunal se refleja sobre todo en momentos de crisis, en los que las acciones descritas para el caso de Santa Catarina Ixtahuacán (ancladas en la urgencia y en los esfuerzos capacitadores desmedidos) hacen acrecentar un problema que requiere

de todo lo contrario, es decir, de soluciones a largo plazo consensuadas con los habitantes de la comunidad. De otra parte, con la referida línea de coordinación interinstitucional abierta por COINDI a escala de comunidad se comprende precisamente su aguda percepción tanto de la de la previsión de un escenario futuro en el que el desarrollo se canalice hacia las comunidades, con o sin COINDI, a través de los *Consejos de Desarrollo* como de sus propias debilidades destapadas tras la crisis, pretendiendo en éste último caso proteger de sus restricciones financieras a las comunidades que atiende, al delegar sus funciones crediticias en otras organizaciones, un tanto distantes del modelo de etnodesarrollo, como la referida organización FINCA.

Finalmente, aquellos esfuerzos unificadores organización-comunidad también revelan la importancia concedida a los objetivos etnopolíticos, situados más allá de un estricto *desarrollo de la comunidad*. Dichos esfuerzos se orientan en varias direcciones, afectadas por una poderosa vertiente étnica, y van desde la construcción de un ideal colectivo, al uso continuo de recursos *comunes* (la exclusión de hecho de la presencia ladina formaría parte de dicho uso de los recursos humanos propios), pasando por la adopción de una normativa consensuada que se propone como la base de elaboración de los principios y normas de acción, así como por la reconstrucción de un *nosotros* maya que involucra a la organización y a las comunidades en lo que se considera como un *proyecto común*.

Decisiones y participación

Hemos analizado la presencia de *la comunidad* en estas organizaciones a través de algunos ejemplos, tales como los casos de la decisión acerca de la presencia de familiares en el entorno organizativo o de la adopción de las llamadas *decisiones técnicas*. En ambos casos se comprueba la existencia de cierto alejamiento de las posiciones decisoras que impone la especialización organizativa, apoyada en complejos aparatos técnicos. En esta línea, el carácter *consultivo* de la participación de los representantes comunales pierde relevancia ante decisiones técnicas de mayor

complejidad, lo cual implica una acumulación de poder por parte de dicho personal técnico.

Pero lo anterior no niega la existencia de cierto control por parte de las instancias comunales, que se manifiesta cuando se tratan aspectos que refieren a la composición de la propia organización, o cuando implica un *impacto* directo y explícito en los intereses de los beneficiarios⁸²⁹, momentos en los que se instauran sistemas de consultas que afectan también a las decisiones consideradas *técnicas*. Con el ejemplo del cambio de las condiciones crediticias en el Banco Pop advertimos no sólo cómo el discurso sobre los tecnificados instrumentos financieros se somete a un proceso de simplificación y de amoldamiento al entendimiento de los beneficiarios, sino cómo también las decisiones últimas reflejan la participación de distintas instancias de procedencia comunal, como el propio *comité financiero*. Esta participación ralentiza la adopción de decisiones de relevancia, algo que se concibe en la organización como un asequible “precio” a satisfacer, al entenderse que así se respeta la estructura de participación comunitaria que se pretende consolidar.

Paralelamente, la acumulación de poder por parte de una *tecnocracia* organizativa no contradice el hecho de que, con bastante frecuencia, sea precisamente del propio personal técnico desde donde surjan iniciativas encaminadas a lograr una participación comunitaria más efectiva en las distintas esferas decisionales. Ello resulta comprensible si consideramos tanto la procedencia comunal como los criterios de selección que les afectan, así como algunos de los principios fundacionales, entre ellos, y con bastante influencia, el *Principio de Participación Total de la Comunidad*.

Es precisamente esta procedencia compartida entre beneficiarios y personal, que se produce bajo fórmulas diversas, la que lima en buena parte los distanciamientos que una especialización excesiva ocasiona entre ambos grupos de poder dentro de la organización. En este punto, el problema considerado más preocupante en estas

organizaciones corresponde, como cabe suponer, no a la falta de entendimiento de los beneficiarios respecto de la lógica que mueve las acciones del personal, sino precisamente la que corresponde al sentido inverso, es decir: la incomprensión de algunos miembros de dicho personal respecto de las inquietudes, comportamientos e intereses de los integrantes de una comunidad, que además puede ser la misma en la que ellos han nacido y crecido. Existe la constatación en estas organizaciones de que este hecho se puede producir por causas diversas, complejas e interrelacionadas: los estudios universitarios, los viajes a la ciudad, el contacto con otros líderes y especialistas o la dinámica y rutina del propio trabajo desempeñado, causas que, entre otras, pueden alejar al líder del *ambiente* de su comunidad. En esta línea, la existencia de instrumentos como el *aval comunitario* es un síntoma de la preocupación constante que existe en la organización por el *alejamiento* de la comunidad. Pese a sus “revolucionarias” implicaciones teóricas (protección de los derechos laborales de los trabajadores, participación activa de éstos en los consejos comunales, conocimiento mutuo entre personal y beneficiarios, “contagio” de los problemas comunes, etc.) la práctica efectiva revela la existencia de un instrumento de relativa novedad, que corre el riesgo de convertirse en una mera formalidad y cuya implantación efectiva es uno de los grandes retos futuros para lograr cierto acercamiento al referido principio de *Participación Total de la Comunidad*.

Hemos comprobado cómo el acceso de los beneficiarios al poder de la organización describe un tránsito del *poder de representación* al *poder de decisión*. Cierta apropiación de la organización se manifiesta en la supervisión de las acciones del personal técnico, o en el control del uso de recursos externos a la organización, aspectos que revelan un avance cierto pero aún lejos de aproximarse a la cuota de poder que aún mantiene dicho personal técnico. Cuota que, por otra parte, se acrecienta ante el control de determinados recursos como los financieros (acciones, inversiones bursátiles, carteras de créditos...) tanto por la habitual e intensiva tecnificación a la que se ven sometidos como, sobre todo, por su rara presencia en las comunidades.

⁸²⁹ A esto podría responderse que el poder de los técnicos también se concreta en la posibilidad por parte de éstos de esconder este impacto a los ojos de los beneficiarios, pero la existencia de instancias de representación comunal cada vez más especializadas y tecnificadas (como las propias sucursales),

Líderes y mediadores. Referentes comunales.

Entre los recursos usados para conseguir la implementación del esquema organizativo con base en la comunidad se encuentra el potencial multiplicador de recursos y capacidades que pueden poner en marcha los líderes de la organización. Este potencial puede resultar un arma de doble filo, en tanto en cuanto puede servir al mismo tiempo como nexo de unión entre la organización y la comunidad y como obstáculo prácticamente insalvable en caso de operar en contra de los intereses de la organización. En todo caso, la justificación de la presencia del líder obedece en buena parte a la necesidad de contar con un intermediario que garantice, al menos parcialmente, los intercambios de recursos e información entre organización y comunidad.

El ejercicio de estas tareas mediadoras (no exentas de la práctica de cierto control que la organización canaliza a través del líder comunal) conlleva un riesgo de alejamiento del líder respecto de su propia comunidad, que se incrementa considerablemente cuando éste tiene que decidir sobre aspectos de relevancia, como el otorgamiento de los créditos, o el control en el cumplimiento de las obligaciones que estos conllevan. En CDRO, la necesidad de hacer más estrecho este control lleva a profesionalizar parcialmente algunos de estos cargos, como el de *coordinador* de las sucursales, aunque haciendo incompleta dicha profesionalización (pese al riesgo de precarizar sus condiciones salariales) precisamente para evitar la *separación* del líder respecto de su comunidad. De otro lado, este control se hace más relativo cuando es el propio fondo de la sucursal (propiedad de todos los beneficiarios) el que se gestiona, por lo que las reticencias ante las acciones controladoras del coordinador son menores. A ello viene a unirse la flexibilidad en la aplicación de las normativas que es habitual dentro de la organización. De otro lado, la complementariedad de las acciones del líder con otro conjunto de instancias organizativas, que operan en la comunidad de modo paralelo

contrarresta en parte esta posibilidad.

(comités financieros, Junta Directiva del consejo comunal, etc.), evita en buena parte la acumulación de poder que podría conllevar el ejercicio de este tipo de cargos.

De otro lado, a la función mediadora de los líderes comunales, se suma, bajo la *lógica capacitadora*, aquella que corresponde a una preconcepción acerca de la falta de *capacidad* de la comunidad para poder hacer frente a las acciones propuestas desde la organización.

Surge así el líder comunal como “líder de conocimiento”, de aceptación variable en las comunidades según diversas circunstancias y factores (grado de desarrollo del consejo, cercanía con el entorno urbano, etc.), pero en cualquier caso, con una presencia disminuida respecto a otros liderazgos. Entre las claves de su aprovechamiento por la organización se encuentra, aparte de su incorporación como personal técnico (engrosando así la *representatividad comunal* de dicha organización) su papel nuevamente mediador, con una función limadora de los conflictos de intereses entre organización y comunidad, como detectamos en el caso de CDRO.

La ausencia de privilegios de los “líderes de conocimiento” en las comunidades pretende reflejarse también a escala organizacional, si bien las correspondencias entre lo que ocurre en ambos ámbitos (comunidad y organización) son, como cabe esperar, menos automáticas que lo planteado en los discursos. Ello se manifiesta en la composición de liderazgos a escala organizacional, en los que la aceptación de los *profesionales, licenciados, etc.*, está bastante cerrada en cuanto a cargos de representación, sí se abre en cuanto a su posible incorporación como personal técnico de la organización. Algo parecido ocurre respecto al tratamiento que se les concede a dichos “líderes de conocimiento” en las asambleas, en las que además se enfatiza sobre la cohesión de dichos líderes con el resto de la comunidad, haciendo referencias a los orígenes étnicos comunes, controlando la entrada de agentes portadores de conocimientos que se consideran ajenos a la *lógica de la comunidad*. Esto se completa con el esfuerzo para acercar aquellos elementos de especial complejidad técnica a la comprensión de los beneficiarios (de ello, la explicación de los movimientos financieros

es un caso paradigmático), evitando la acumulación de conocimientos e información por parte del personal técnico, en parte bajo la evidencia de que tal acumulación, de hecho, se produce.

Por otra parte, el basamento en “lo que ocurre en la comunidad” (que implica cierta apropiación de ésta por parte de la organización), así como en el respeto y el reconocimiento hacia aquellos que han aportado su tiempo en distintos comités y grupos, *sirviendo* a la comunidad, supone reconocer la importancia de los líderes que, en bastantes casos, tienen una avanzada edad. En este punto, lo que podría erróneamente confundirse con un *liderazgo de edad*, tiene en cambio su legitimación en aspectos como la experiencia adquirida, la responsabilidad demostrada o la dedicación hacia los intereses comunales, que son factores y elementos que a lo largo del tiempo consolidan estos liderazgos. Por ello, y en buena medida, consideramos que los referidos “liderazgos de edad” son auténticos *liderazgos de conocimiento*, de un conocimiento no recibido en universidades ni centros de formación, ni de los propios capacitadores, sino basado en la experiencia de participación e intervención en la lucha directa por los intereses compartidos con el resto de habitantes de la comunidad.

No siendo lineal la correspondencia entre los liderazgos que existen en las comunidades y los que existen en la organización, en esta última se produce un continuo proceso de confrontación de lógicas y de intereses entre los esquemas de *participación comunitaria* (basados en este caso en la composición de liderazgos de las propias comunidades) y el aprovechamiento de los recursos técnicos y formativos, esenciales para desenvolverse en el escenario del desarrollo como tal organización. Ello conlleva un permanente conflicto, del que se desprenden tanto acuerdos como concesiones e imposiciones, y en los que en los posicionamientos resultantes interviene también una cierta diferenciación estratégica ante la mirada externa. Ante esta, se expone en organizada representación teatral (o *performances*, si se prefiere) la presencia de unos especialistas concretos, de apariencia modernizada (como los *banqueros* del Banco Pop), ocultando de dicha mirada la compleja red de participaciones (coordinadores, comités financieros, consejos...) que, en diversa medida, surge de la propia comunidad.

Por otro lado, la *conexión comunitaria* de estas organizaciones lleva a advertir, igualmente, la problemática introducida al incorporar otros factores que tienen su basamento en la estructura social de las comunidades, entre los cuales la presencia masculina resulta hegemónica. La redefinición de la comunidad como *guía de acción* puede ir acompañada de una relectura de los referentes ancestrales, destacando aquellas parcelas de ellos en los que se resalta la complementariedad y equidad entre sexos, lo cual pretende trasladarse a las propias prácticas de desarrollo, procurando una apertura a los espacios de poder a las mujeres en la organización. Este mecanismo de búsqueda de la *complementariedad de sexos* en los orígenes propios (siguiendo referentes comunales, actuales y/o ancestrales, basados en el *Pop Wuj*) se contrapone a las influencias externas que propugnan una igualdad de género con carácter “universal”, y que en realidad pretenden superponerse de forma descontextualizada a las propuestas de la organización, por encima de cualquier otra circunstancia, evitando incluso los mecanismos de participación comunal. Ante esto la organización sitúa sus acciones tanto en una estrategia de transversalidad, para el caso de COINDI, como en una concentración en torno al Programa de la Mujer, en CDRO, siendo ambas tanto “escaparates de igualdad” de cara al exterior como puntos de partida desde los que se llevan a cabo diversos proyectos de forma efectiva. El establecimiento de liderazgos femeninos a escala comunal es una de estas prácticas menos visibles, que sin embargo experimenta un gran dinamismo en las comunidades, pese a hallarse atravesado por una compleja problemática, asociada a la complicada participación de las mujeres fuera del ámbito doméstico y familiar, así como a valores que refuerzan esta ausencia, entre los que se cuenta la autoexigencia de las propias mujeres de una “mayor organización” frente a las numerosas tareas y obstáculos a superar.

Las pruebas de los obstáculos planteados a lo largo del camino a recorrer por las mujeres dentro de las escalas de poder organizacional (obstáculos que, no olvidemos, se les presenta porque se hallan ya en su recorrido) las encontramos diversos momentos y circunstancias. Por ejemplo, en la posibilidad no demasiado lejana de verse relegadas a “liderazgos de conocimiento” (de presencia denostada en la composición de poder

organizacional), o de encontrarse inmiscuidas en los referidos problemas de “excesos de desarrollo” que se plantean en algunos grupos comunales, amplificándose las distancias respecto al límite marcado por la propia organización o por el resto de los integrantes de estos grupos comunales, cuyas motivaciones se hallan en algunos casos bastante alejadas de sus líderes.

Normativa comunal: flexibilización y control organizacional

El esfuerzo de adaptación de las prácticas de la organización a los referentes comunales encuentra en los sistemas normativos de este entorno comunal una concreción caracterizada por la *adaptabilidad* a las peculiaridades que se observan en cada comunidad. Entre los contenidos incluidos en estas normativas se encuentran las obligaciones que ligan a los beneficiarios con la organización (de entre las que sobresalen la de asistencia a las reuniones y sobre todo las crediticias) o bien referencias más o menos explícitas y literales a los *principios fundamentales* de la organización. Algunos contenidos normativos que se orientan a individuos aislados contrastan con los establecidos a una escala grupal, como, por ejemplo, los que priman las capacidades desplegadas por unas comunidades por encima de otras. Entre estas capacidades destacamos aquellas que hacen referencia no sólo a la adquisición de un nivel de proyectos o de actividades, sino también al grado de conocimiento de la realidad comunal y supracomunal.

Por otro lado, los discursos de los representantes de la organización (y dentro de ellos, fundamentalmente, del personal técnico) resaltan la relevancia del *poder consultivo* concedido a los beneficiarios y contenido en la mayor parte de los reglamentos. A estos discursos se suman una buena parte de los beneficiarios comunales que alcanzan puestos de representación a escala organizacional. No obstante, la práctica revela una participación que dista mucho de aquella basada en un sentido de pertenencia a la organización que enfatiza el “común acuerdo”. Ya en otros discursos asociados a las elaboraciones normativas comprobamos cómo el uso de símiles paternofiliales a la hora

de explicar la naturaleza de este “común acuerdo” desvela el carácter asimétrico de una relación en la que la presencia del personal técnico y de los líderes de conocimiento aparece diluida en un *consenso aparente*, en el que se homogeneiza a *la comunidad* como referente de pureza.

Algunas claves de este *consenso aparente* se evidencian cuando se advierte en los discursos de los representantes procedentes de las comunidades la referida separación entre *representación* (que se entiende a escala individual) y *decisión* (en términos colectivos), o la supeditación del ámbito comunal al intercomunal. Se trata en este caso de normas no escritas ni explícitas, pero que dan una gran cohesión a la organización y plantean, por tanto, un salto de lo individual a lo colectivo y de lo comunal a lo supracomunal. La homogeneización de la comunidad es parte de la construcción de un ideal común, de intencionalidad etnopolítica, pero también de un lógico posicionamiento estratégico a través del cual se evita presentar las fisuras internas como signos de debilidad.

Pero, más allá de un amoldamiento pasivo a una construcción normativa planteada desde las élites del personal técnico y capacitador, los propios beneficiarios presentan una interesante *apropiación de los sistemas normativos* a escala comunal. Así, junto a la rigidez de la burocracia organizativa dentro de la comunidad (escrita, reglada, limitada a aspectos concretos y parcializados), la normativa comunal presenta un marco de flexibilidad que deja el camino abierto para la toma de decisiones sobre los asuntos propios. Como vimos, evidencias reflejadas por escrito como las *actas* reflejan sólo parcialmente la realidad normativa de las comunidades, pero su confrontación con las prácticas reales revela la actitud activa de los grupos organizados en las comunidades a la hora de definir sus propias reglas de funcionamiento como grupos organizados. El carácter abierto y flexible de la normativa expresa el dinamismo organizativo alcanzado, pero también supone la necesidad de controlar dicha flexibilidad, de modo que existan normas que eviten el perjuicio de intereses y derechos de los beneficiarios, como el derecho a ser informado de las acciones y decisiones de aquellos que les representan, o la negativa rotunda a adoptar decisiones si no están presentes los líderes o representantes

que se han elegido, tal y como comprobamos en el caso de Santa Catarina Ixtahuacán. En todo caso, la intervención de los representantes de la organización (capacitadores, fundamentalmente) cuando existen conflictos debidos a la interpretación de las normativas implantadas no siempre significa una ingerencia en la dinámica de la comunidad, sino a menudo el ejercicio de una labor de *arbitraje* que puede ser bienvenida desde la propia comunidad. A ello se suma la dinamicidad de las estructuras organizativas generadas, afectadas por las continuas rotaciones de sus cargos y otras modificaciones (introducción de nuevos grupos, comisiones, etc.). Una dinamicidad que, no obstante, puede presentar algunas fisuras debido a algunos factores, de entre los que destacamos la falta de continuidad en los apoyos de la propia organización, tal y como ocurrió de hecho en la organización COINDI.

En consecuencia, pese a su vocación reglamentista, en ambas organizaciones se adopta un margen de tolerancia bastante alto frente a los incumplimientos de la normativa comunal, dentro de la línea de tolerancia que se entiende marcada, con carácter dinámico, por las propias comunidades. En estas advertimos, como perfiles generales, el rechazo a la solución coercitiva, la confianza en el diálogo como uno más de los recursos colectivos con que se cuenta en la comunidad y la necesidad de redefinir las reglas a partir de intereses e inquietudes cercanas.

Finalmente, la participación activa de los beneficiarios en la aplicación y elaboración de las normativas no obedece exclusivamente a un mayor acceso a la toma de decisiones en el seno de la organización, sino que también implica la participación indirecta en los mecanismos de control aplicados desde dicha organización para el seguimiento de los intereses, principios y normas prefijados. En estos casos (cuyas implicaciones en cuanto a la búsqueda de concordancia entre discursos y prácticas serán ampliadas en el siguiente capítulo) se entremezclan el seguimiento de los principios fundamentales con el traslado del control a las propias instancias comunales. La participación de estas últimas alcanza su grado máximo cuando es precisamente desde ellas donde se solicita un mayor control en la aplicación de la normativa.

Líderes urbanos: mediación y carisma

La presencia de los llamados *líderes urbanos* en ambas organizaciones se plantea, en primera instancia, como la excepción confirmada al logro del objetivo de participación activa y plena de los beneficiarios comunales en las parcelas decisionales generadas en la organización. Este carácter excepcional de la acumulación de poder a escala individual y no colectiva se ejemplifica en la figura de un líder carismático como Benjamín Son, por su decisiva contribución a la construcción de CDRO como *proyecto común*.

La atípica y a la vez extraordinaria combinación en el líder de Totonicapán de aptitudes y esfuerzos, tales como: capacidad mediadora, potencial movilizador, eficiencia gestora, habilidad en la aplicación de técnicas sociales, y sobre todo, su accesibilidad y cercanía continuamente demostradas le colocan como uno de los líderes indiscutibles de la organización, muy por encima de la mayoría de los *socios fundadores*. Estar a la vez cerca del lugar donde surgen las escasas oportunidades de acopio de recursos (agencias, Estado, ONGs...) y de las inquietudes de los pobladores de las comunidades (considerándose a sí mismo *maya-k'iche'*, traduciendo inquietudes e intereses en proyectos concretos), y, en suma, sintetizando en un frente común una diversidad de pareceres y de afinidades políticas, religiosas e ideológicas es algo que parece estar al alcance de pocos líderes, y menos aún en el entorno de exclusión y precariedad de las comunidades del altiplano.

La consecución de este carisma (que implica también lograr sobreponerse a la acusación de cierto “eclecticismo” por desenvolverse en terrenos tan dispares) se produce en este caso desde los orígenes de la organización y se confirma con la consecución de recursos y la aplicación de éstos a la construcción organizativa. Hay que tener en cuenta que dicha consecución es algo no alcanzado exclusivamente a partir de logros individuales, sino también, en gran medida, a un esfuerzo realizado grupalmente. Resulta imposible pensar en un proyecto de la escala de CDRO como algo susceptible de ser controlado

por una sola persona, no sólo por la magnitud y complejidad de esta empresa, sino por los espacios de participación colectiva abiertos e impulsados a lo largo de su historia, los cuales, siguiendo el propio modelo de etnodesarrollo, operan en contra de dicho control unipersonal. Estos espacios se hallan, además, fundamentados en las prácticas concretas de las comunidades maya-k'iche's y apoyados en su diseño y aplicación por el propio líder, lo que contradice y dificulta la acumulación de poder por su parte, apoyo que, paradójicamente, le confiere una mayor legitimidad. Precisamente, los momentos en los que el asesor realiza algunas intervenciones sorteando en cierta manera la jerarquía organizacional (la ambigua especificación de su cargo ya ofrece pistas sobre esta posibilidad) suelen ser aquellos en los que se ve peligrar de forma notoria el ideal de participación de los beneficiarios en el rumbo de la organización, como en el conflicto planteado en el Programa de Artesanías o en los avances descentralizadores del consejo comunal de Nimasac. Este tipo de intervenciones, por tanto, resultan irrenunciables cuando refieren a la resolución de aspectos que tienen que ver con la propia sobrevivencia de CDRO como tal organización (como las relaciones institucionales de alto rango, los problemas financieros de gravedad), lo que le obliga a este líder a estar presente en momentos y circunstancias que le pueden alejar del contacto con las comunidades, y en cierta medida, a perder parte de su carisma en las comunidades.

Las experiencias negativas al respecto (como la asociada a la constitución de CADISOGUA, o la propia desaparición del Programa de Artesanías) sirven, no obstante, de base para superar una excesiva individualización en las intervenciones de líderes como Benjamín Son, cuya presencia se plantea en ocasiones de modo incontestable e insustituible.⁸³⁰ A ello contribuye el hecho de la existencia de una serie de líderes intermedios, a mitad de camino entre los beneficiarios y los referidos líderes urbanos, y que configuran una gran heterogeneidad en las figuras de liderazgo.

⁸³⁰ Algo parecido puede decirse para el caso del asesor de la organización COINDI, Victor Saloj, dado el importante apoyo concedido a su organización a partir de su crisis de 1998, a pesar de que dicho líder se consideraba ya apartado de la organización desde hacía un par de años.

Finalmente, la incógnita planteada acerca de las posibilidades de relevo de líderes como *don Mincho* (clave de su evidente ***imprescindibilidad***), destaca aún más cuando éste permanece en su oficina de *Tierra Blanca* (o de visita por los consejos comunales de la zona) mientras abandonan la organización otros líderes para incorporarse a otros ámbitos de relevancia a escala estatal, como viceministros, asesores de grandes agencias, etc. Cuando hasta el cuidado exquisito de algunos aspectos formales (dominio de las apariciones públicas, del uso de instrumentos y contactos) es imitado por los que aspiran a ser futuros líderes, procedentes de comunidades cercanas y formados en CDRO, el gran interrogante se plantea ante la dependencia de las aportaciones del líder de Tonicapán, algo que parece superado por COINDI. Esto lleva a advertir aquellos esfuerzos dirigidos a garantizar cierto relevo generacional, dentro los cuales los sistemas de capacitación de líderes sólo son parte de un sistema de aprendizaje a través de la experiencia en el que la organización CDRO sitúa uno de sus recursos más valiosos. Cobran aquí sentido tanto la incorporación de nuevas demandas (como la formación de mujeres en puestos de liderazgos, algunos de presencia tan escasa que se muestran casi tan insustituibles como aquellos *líderes urbanos*) como el continuo recuerdo y autovaloración de algunas capacidades y aportaciones individuales, así como del modo en que éstas se conjugan entre sí para construir un frente colectivo.

CAPÍTULO 6.- Circulación de valores, identificación y desarrollo. Coexistencia y confrontación de lógicas.

- 6.1.- La relativización de la solución normativa: El *apoyo mutuo* redefinido en el Banco Pop
 - 6.1.1.- Un primer ejemplo de sustitución de la solución normativa por otras “soluciones”: La “cadena de presiones”.
 - 6.1.2.- El *apoyo mutuo* como responsabilidad compartida a escala organizacional frente a las prácticas rentabilistas
 - 6.1.3.- Créditos individuales: rentabilismo y control de los “límites del desarrollo”
 - 6.1.4.- El sistema de garantías
 - 6.1.5.- Consideraciones finales a este apartado
- 6.2.- La circulación de valores a través del uso de los recursos formativos
 - 6.2.1.- La *capacitación*: algunos apuntes etnográficos
 - 6.2.2.- Otro de los sentidos de la capacitación: “crear organización” a escala comunal y supracomunal
 - 6.2.3.- Las capacitaciones a los líderes y al personal: el control de las *lógicas de autopromoción*
 - 6.2.4.- *Urgencia capacitadora* en Santa Catarina Ixtahuacán
- 6.3.- El taller de carpintería: conflicto y tratamiento de las contradicciones entre discursos y prácticas en CDRO
 - 6.3.1.- Un modelo *empresarial* dentro de CDRO. El conflicto redimensionado
 - a) Autodeslegitimación: especialización y atribución de desconocimiento
 - b) Administración individualizada
 - 6.3.2.- Conflicto entre lógicas y fracaso en el proceso de circulación de valores
- 6.4.- Ritualidad y reforzamiento del poder de *la comunidad*. Asambleas Generales y actos de nombramiento de los cargos de representación
- 6.5.- Etnodesarrollo y relaciones de sexo-género: *sembrando semillas*.
- 6.6.- La conformación de una identidad étnica desde el desarrollo
 - 6.6.1.- Hacia una construcción dinámica de la etnicidad. Conciencia de etnicidad entre líderes y beneficiarios
 - 6.6.2.- Los esfuerzos de potenciación de la *conciencia de etnicidad*: esencialismo y estrategias de largo plazo
 - 6.6.3.- Construcción de la *otredad* ante ladinos y extranjeros.
 - 6.6.4.- Diferencias intraétnicas
 - 6.6.5.- Relaciones con el Movimiento Maya. *Panmayismo* y posibilidades de confrontación entre grupos étnicos mayas

La resignificación del discurso etnicista basado en los *principios fundamentales* encuentra una serie de peculiaridades en estas organizaciones. Hemos acudido a algunas de las prácticas desarrolladas en el seno del *Banco Pop* (algunas prácticas rentabilistas, el sistema de garantías a los créditos grupales y la existencia de créditos individuales) para ilustrar la interpretación que se le concede en CDRO al principio de *apoyo mutuo*. Tales prácticas implican la búsqueda de un principio de corresponsabilidad y de orientación colectiva, así como la participación de una variada composición de intereses y de racionalidades. Así, además de los intereses de los beneficiarios de las comunidades, participan intereses individualizados, acaparaciones de la tecnocracia, presiones externas y el poderoso impulso orientado a mantener a la propia organización en funcionamiento. Por ello, si se pretende situar a los beneficiarios de las comunidades como eje vertebrador de las acciones de desarrollo, se hace necesario un esfuerzo de conjugación de estas posiciones diversas. Este esfuerzo pasa, como ya vimos en el capítulo 5, por un complejo proceso de construcción organizativa, al que se añade ahora un aparato de transmisión de conocimientos y de valores centrado en mecanismos como las capacitaciones, la celebración de actos rituales o el discurso de los líderes organizacionales y comunales. En este sentido, la importancia de tales sistemas de transmisión de conocimientos y valores, nos lleva a realizar un recorrido etnográfico por una de las formas que recibe una mayor atención: los sistemas de capacitación.

Por otro lado, consideramos que parte de la compleja red de agentes (individuales y colectivos) y de dinámicas que se dan cita en la puesta en marcha de los proyectos bajo el prisma del etnodesarrollo, se manifiesta con mayor claridad en experiencias que, por la vía del conflicto revelan la existencia de posicionamientos diferentes entre dichos agentes implicados. Más que la realización de un estéril compendio de fisuras o contradicciones entre discursos y prácticas, hemos acudido a las experiencias que implican conflicto o fracaso, precisamente para ilustrar el complejo escenario en el que se desenvuelven las acciones de estas organizaciones, los recursos puestos en juego y, sobre todo, los posicionamientos a que dan lugar.

Pero, para ilustrar estos aspectos hemos acudido a la puesta en marcha del *aparato capacitador* en las comunidades de Santa Catarina Ixtahuacán, en un contexto de ausencia de *proyectos de reclamo* y de radicalización de las posturas entre beneficiarios y organización, por lo que se pone en evidencia tanto la confrontación de lógicas entre capacitadores y capacitados, como las dificultades para la aplicación del principio de *Participación Total de la Comunidad* sobre el que se sustenta el potencial reorganizador del modelo de etnodesarrollo.

Paralelamente, otro referente conflictual (la situación del taller de carpintería de la asociación CDRO) nos pone sobre la pista de las dificultades inherentes a este proceso de transmisión de valores, en este caso asociadas a la confrontación de lógicas que se produce entre capacitadores, líderes y beneficiarios. Esta experiencia *empresarial* emprendida dentro del Programas de Artesanías muestra algunos perfiles de la coexistencia y confrontación de lógicas diversas, que se añaden a los que ya detallamos en el capítulo 4, por la presencia de agentes externos y la necesidad de revalorización de los recursos propios.

Hemos dedicado dos apartados de este capítulo a aspectos que, aunque han tenido una plasmación transversal a lo largo de este trabajo, requerían de un mayor desarrollo en lo concerniente a la construcción de identificación a través del desarrollo. Nos referimos a algunas cuestiones relativas a las relaciones de sexo-género y a la celebración de actos rituales, necesarios para “construir organización” dentro del *proyecto común* maya o maya-k'iche', a los que hemos dedicado los apartados 6.5 y 6.6 de este capítulo.

Finalmente, y como antesala a lo que serán las conclusiones a este trabajo, hemos hecho referencia en el apartado 6.7 a algunos aspectos adicionales relativos a la construcción de la etnicidad presente en los proyectos de desarrollo. Hemos pretendido ilustrar las distancias entre el discurso de líderes, capacitadores y beneficiarios, ya que revelan las dificultades de afrontar un proceso de reafirmación identitaria que alberga intereses y racionalidades distintas. Así, los sistemas de capacitación aplicados a la potenciación de una *conciencia de etnicidad* se orientan a la construcción de un eje identificadorio

común, paralelo al que ya se elabora a través de la participación en los diferentes proyectos, mediante el *control cultural* de los recursos puestos en juego dentro de éstos, reflejado también en las participaciones decisionales generadas. Veremos cómo, dentro de la construcción de este eje identificador, la diversidad contenida en la propuesta *maya* es precisamente una de las bases de la decantación por las acciones de CDRO en un territorio local-regional maya-k'iche' y uno de los retos adicionales con los que se enfrenta la organización COINDI. En este escenario de diversidad, las experiencias de contraste ante los “otros” (*ladinos, extranjeros, etc.*) sientan las bases de los primeros posicionamientos etnopolíticos, a los que se añaden las diversas estrategias desplegadas por ambas organizaciones para acometer sus acciones en el seno del *Movimiento Maya*, cuyo análisis cerrará este capítulo.

6.1.- La relativización de la solución normativa: El *apoyo mutuo* redefinido en el Banco Pop

*“El Banco Pop es un producto cultural de la comunidad, es cultura maya, sólo que es cultura maya de la década de los noventa, no es esa cultura maya de antes de la conquista”*⁸³¹

Entre los mecanismos diseñados para la puesta en circulación de distintos valores y principios en estas organizaciones sobresale el intento de extender el valor *apoyo mutuo*, como principio antagónico a la lógica individualista que caracteriza al desarrollo hegemónico. Por la riqueza y variedad de las acciones y estrategias desplegadas, tanto por los líderes de la organización como por los propios beneficiarios y el personal, nos serviremos una vez más de las acciones desarrolladas en el seno del Banco Pop, al que ya acudimos para ilustrar otros aspectos, concretamente, las peculiaridades del uso de los recursos (en el capítulo 4) y su plasmación como sistema organizativo a escala comunal en el capítulo inmediatamente anterior a éste.

⁸³¹ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

Precisamente, con respecto a la última de estas dimensiones del Banco Pop nos referimos muy sucintamente a la dimensión normativa del sistema financiero a escala comunal. En este apartado nos proponemos presentar cómo, junto a *la comunidad* como referente de adscripción étnica, se va generando otra comunidad (de intereses) en la que los valores difundidos en la organización como el *apoyo mutuo* son redefinidos y readaptados. Se produce así una relativización de la llamada *solución normativa*, que se entiende contraria a los sistemas de gestión colectiva de los recursos y a un sentido de corresponsabilidad que se pretende extender en el seno de la organización como *proyecto común*.

Precisamente dentro de esta redefinición del *apoyo mutuo* como una corresponsabilidad que pretende extenderse a diversos niveles (grupales, comunales, organizacionales) nos serviremos de una serie de prácticas “atípicas” desarrolladas en ambas organizaciones, que implican en primera instancia conexiones directas con el modelo de desarrollo hegemónico, para ilustrar algunas de las alternativas adoptadas ante los diversos retos (crecimiento organizacional, esfuerzo identificatorio, presión financiera de las agencias donantes, etc.) que plantea la puesta en marcha de proyectos bajo el modelo de etnodesarrollo. Concretamente, resaltaremos de entre estas prácticas al final de este apartado la concesión de créditos individuales y el establecimiento de garantías individuales aplicadas a los créditos grupales concedidos por la organización.

En términos generales, la preocupación por la introducción de las normas se plantea en estas organizaciones fundamentalmente ante la percepción de tales normas como componentes de un modelo de relaciones rígido, jerárquico y verticalizado del que se pretende huir. Por ello, la precaución básica en la implantación de una *solución normativa* se centra en salvaguardar la composición de poder existente en la organización, así como respetar la tendencia a un aumento progresivo en la cuota de poder de las instancias de representación comunal. Obviamente, siempre han existido normas en CDRO y en COINDI. En este punto hacemos referencia a un conjunto de normas habitualmente escritas, limitadas a aspectos concretos como la regulación de los sistemas de trabajo o el control de los créditos, que conllevan derechos y obligaciones

individualizados, y que apuntan a una racionalización de la conducta bajo la lógica legalista según un modelo de corte occidental. Esta lógica tiende a la creación de especialistas, pertenecientes en este caso al personal técnico, encargados de generar y aplicar dichas normas, aunque estas se dirigen en su aplicación real hacia diferentes colectivos dentro de la organización.

Pero, como tendremos ocasión de ver, que las normas surjan desde dentro del personal no implica que éstas necesariamente tengan que satisfacer sus intereses por encima de los del resto de la organización. La referida existencia de instancias cercanas a la comunidad que adquieren una posición significativa dentro de la organización contradice esta tendencia, a lo que se añade la composición heterogénea en cuanto a grupos de poder dentro del propio personal.⁸³² Los ejemplos citados en la anterior nota al pie comienzan a situarnos sobre la pista de los amplios márgenes existentes en la aplicación de los sistemas normativos (sobre los que nos centraremos a continuación en su concreción dentro del Banco Pop de CDRO) en buena parte producto de la participación abierta a los beneficiarios en las decisiones de la organización. Pero esto también concuerda con la intención de ofrecer una imagen de “coherencia normativa” de cara al exterior, aspecto este que resulta esencial para comprender la verdadera naturaleza de esta *solución normativa*.

6.1.1.- Un primer ejemplo de sustitución de la solución normativa por otras “soluciones”: La “cadena de presiones”

Una prueba de la amplia interpretación de esta *solución normativa*, que implica que se la conciba como la “única solución”, la encontramos en la actitud de estas organizaciones frente a un problema que afecta a su sostenibilidad financiera, como es la lucha contra el incumplimiento de las obligaciones crediticias por los beneficiarios, normalmente resumida dentro de estas organizaciones en la llamada *morosidad*.

Habitualmente, la justificación acerca de la realización de acciones encaminadas a combatir dicha morosidad se fundamenta, según el personal técnico, en una progresiva degradación en el cumplimiento de las obligaciones de los créditos por parte de los beneficiarios, que corre paralela a la extensión de la idea de impago intencionado entre éstos. Así, en los primeros momentos de implantación de los créditos grupales, se considera que dicha idea no estaba muy extendida entre los beneficiarios de las comunidades, por lo que, en el seno del Banco Pop, la morosidad era entendida como un “retraso” en el pago, y no que los beneficiarios se negasen a pagar los créditos a su vencimiento. Pero en la resolución a este problema adquiere un peso fundamental el significado que se le concede a uno de los valores propugnados por la organización (el *apoyo mutuo*), que se traduce en este momento en un traslado de la presión al grupo de base. Es decir, quedaba en dicho grupo la decisión de apoyar o sancionar al beneficiario que se retrasaba, de modo que el resto de los integrantes del grupo de base podían tanto respaldarle a éste financieramente, como presionarle para que hiciera frente al pago, lo que en contados casos podía derivar en acciones más contundentes como aislamientos, cortes de agua o de suministros:

⁸³² Así, por ejemplo, la presencia de líderes de comunidades en dicho personal (más o menos fortalecidos por el *aval* de la comunidad), sin ser una garantía, puede implicar que éstos luchen por los intereses de sus comunidades. Otro tanto ocurre con las divisiones de género, como veíamos en el anterior capítulo, que pueden desembocar en una mayor participación de las instancias comunales por encima de las del propio personal. En algunas ocasiones hemos advertido cómo algunas propuestas del Programa de la Mujer se dirigían a compensar este *empoderamiento* del personal de la organización: presentando, por ejemplo, una propuesta en la preasamblea del Banco Pop de modificación del Reglamento del Comité Financiero Central (que se estaba en esos momentos pactando) por la cual la dirección de dicho Banco Pop (es decir, su personal técnico) no podía estar en la escala decisonal a la par de dicho Comité. Otro ejemplo, al que ya hicimos referencia, aludía a la escasa participación femenina en esta instancia, realizada en tono de denuncia, y levantó una gran revuelo en dicha asamblea, siendo uno de los factores que desencadenaron que una mujer participara en una de las instancias comunales representadas en el Comité Financiero Central.

*“Por lo general a un principio lo que más se daban eran créditos que caían en un cierto atraso por uno o dos socios que tenían ciertos problemas muy particulares, pero planteaban sus problemas al grupo, los problemas eran razonables, eran justificables, entonces el grupo les apoyaba, les ayudaba a poder solventar ese problema. Por ejemplo respondían por esas personas en ese pago, para que en el siguiente él pudiera tener la oportunidad como para nivelarse. Entonces en eso consistía el sistema de apoyo mutuo: una forma de apoyarse dentro del grupo, para no tener que estar recurriendo a otro tipo de mecanismos...”*⁸³³

*“Las mismas autoridades de ahí de la comunidad le hacen presión, pues, y están constantemente en cobranza y... haciéndoles ver, pues. Lo que pasa es que dentro de la comunidad alguien que debe es casi como decir un delito, pues, es mucha vergüenza para alguien. Y si estas personas se pusieran muy, muy negligentes, la comunidad lo que dice es: ‘bueno, entonces vamos a sacar, vamos a publicar su nombre ahí, en toda la comunidad, para que todos se enteren’, entonces, al llegar a ese extremo la persona se siente frustrada, pues, y dice: ‘no, mejor me pongo al día y arreglo mi situación...’ ”*⁸³⁴

En estos comienzos, la eficiencia de estos sistemas de *apoyo mutuo* intracomunitario (entendido en términos de corresponsabilidad y presión intracomunitaria), y la circulación de valores al interior de la comunidad que refuerzan el cumplimiento de las obligaciones del pago (como la *vergüenza* ante los impagos), complementados con el efecto concienciador de las capacitaciones llevaba a ver innecesaria la acción legalista o punitiva ejercida por parte de la organización. En los discursos se resalta la ausencia de ese tipo de intervenciones, fundamentada en un funcionamiento eficiente del sistema (que es el éxito del proceso reorganizador y capacitador desarrollado), por lo que las únicas fallas se reducen a imprevistos o a “causas mayores”:

*“A un principio, cuando CDRO empezó a trabajar el crédito ni siquiera se contemplaban medios así... de pago así muy fuertes, o sea legales o cuestiones así judiciales, queda totalmente descartado. Todo lo que se hacía eran estos contratos grupales digamos. Entonces esa fue una cuestión que quedó bien claro desde un principio. Ahora, que si en el primer pago o en el segundo pago algunos de los socios tenían algún problema por algún motivo, por enfermedad de un familiar, o un familiar que moría y por eso no podía pagar cierta cuota, entonces ahí es donde venía el apoyo, la ayuda a ese familiar ”*⁸³⁵

⁸³³ Entrevista con Julio Arango. Asociación CDRO, octubre de 1998

⁸³⁴ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, septiembre de 1998

Sin embargo, pocos años más tarde, el sistema entra en crisis. Se entiende ésta como una “crisis de *apoyo mutuo*” cuyo origen se sitúa todavía en “retrasos” y no en “impagos”, pero que lleva en poco tiempo a triplicar los índices de morosidad⁸³⁶. Pero, para que se hable directamente de una “pérdida de conciencia”, lo anterior se complementa con la entrada en escena de otros agentes difusores de una “mentalidad asistencialista”, que inducen a los beneficiarios a recibir el máximo sin participar en las actividades propuestas por la organización (e incluso en las obligaciones de pago), de modo que los “retrasos” van dejando poco a poco de serlo y se convierten en verdaderos “impagos”. Entre estos agentes “disolventes de la conciencia” suelen señalarse a otras organizaciones de desarrollo y líderes comunales que difundían la idea de que los fondos recibidos por organizaciones como CDRO o COINDI no son préstamos que se tienen que devolver, sino donaciones, por lo que tales organizaciones no poseen “autoridad moral” para exigirles a los beneficiarios la devolución de sus créditos:

*“A veces hay personas que tratan de manipular a la gente, ese es el problema, ponen en contra a asociaciones, a organizaciones, ese es el problema. Son gente pues, que... siempre se infiltra entre los grupos y con una mentalidad distinta, a cambiar totalmente el comportamiento de la gente, a decirles: ‘miren: ¿no pueden pagar...?, pues no lo paguen, ya no lo devuelvan, ahí ese dinero a esa institución se lo donaron del extranjero, entonces para qué lo van a devolver ustedes...’ Entonces empezó a darse ese tipo de cosas y **eso empezó a distorsionar en cierta manera los principios que la gente había manejado hasta cierto momento...**”⁸³⁷*

⁸³⁵ Entrevista con Julio Arango, op. cit.

⁸³⁶ Estos evolucionan desde el 7% en 1987 hasta el 19% en 1992, según fuentes internas del propio Banco Pop. Los últimos datos correspondientes a 1998 apuntaban ya ligeramente por encima del 22%, porcentaje establecido a partir del número de grupos que se han demorado en el cumplimiento de sus obligaciones crediticias: 86 de un total de 390 grupos. Aunque la mayor parte de esta morosidad es temporal, ya que incluye retrasos debidos a contingencias diversas, y que pueden recuperarse más adelante, lo alarmante es su crecimiento, ya que dicho porcentaje del 22% se ha visto triplicado desde los comienzos de las actividades crediticias de la organización. Entre las razones de esta crisis, los técnicos se refieren a algunas constricciones ajenas a la organización, como los problemas socioproductivos que afectan a algunas actividades desarrolladas en la zona. Es el caso, por ejemplo, de la saturación del mercado de las artesanías textiles, que siendo las que reciben un porcentaje más alto de créditos en la organización (el 40% del total) comienzan a encontrar una serie de problemas de comercialización a principios de los años 90 que redundaban en continuos retrasos en los pagos de los créditos recibidos: “Empezó a decaer la demanda de productos textiles, artesanales, sobre todo los tejidos. Entonces eso hizo que muchos grupos empezaran a bajar su nivel productivo y por lo mismo empezaran a caer en un incumplimiento de pago, pero más bien en atrasos, no un incumplimiento total” (Entrevista con Julio Arango, op. cit).

⁸³⁷ Entrevista con Josefina Tuy. Asociación COINDI, noviembre de 1997

De este modo, algunos líderes comunales, como expresan estos y otros testimonios, son especialmente señalados por los técnicos por su potencial “tóxico”, difusor de ideas contrarias a los intereses de la organización y a lo que hasta el momento se consideraba un funcionamiento “normal” del sistema de créditos. A la hora de clasificar los orígenes de los comportamientos de estos líderes, suelen juzgarse esas actitudes “corruptoras” en términos de aculturación, justificándose dicho comportamiento por dos causas fundamentales:

- por un rechazo al trabajo comunal, en una actitud individualista que desprecia los trabajos comunales (“el servir”) y otras acciones colectivas (“no colaboran ni dejan colaborar”)
- por el alejamiento de la comunidad (por emigración, viajes o por tratarse de alguien de fuera “que llega de repente”). El caso más repetido es el del maestro de la comunidad con ansias de protagonismo y fácil liderazgo que inicia el contagio de las costumbres competitivas, individualistas y “abusivas” de la ciudad, entre las que se incluye el pedir préstamos a las instituciones donantes y prestatarias de modo consecutivo, para después no devolverlos.

De parecidas consecuencias que la participación de los *líderes de conocimiento*, otro de los motivos que explican esta “crisis del apoyo mutuo” es, a juicio de los técnicos de la organización, la manifestación por parte de los propios beneficiarios de cierta pasividad ante la “avalancha asistencialista”. Esta conlleva la presencia en las comunidades de diversos agentes que realizan obras y otros “regalos” con intenciones propagandísticas, siendo percibida esta presencia como generadora de dependencias y pasividades. Así, algunos capacitadores interpretan claramente la acción de los políticos en las comunidades como cargada de intereses clientelistas y pasajeros:

“La mala costumbre que tienen es que en cada reunión dónde vayan tienen que traer algo, entonces ahí están todos, pero si no les dan nada... no van. Por ejemplo en Chuimanzana (comunidad del departamento de Sololá) dicen que pasado mañana va a estar el presidente ahí, porque se hizo un proyecto de agua potable. Entonces, ahorita, comentando con uno de los beneficiarios, que es del

*comité de la comunidad, decía que no pudo venir porque están arreglando la fiesta, que va a venir el presidente... saber qué cosas estarán haciendo, porque les apoyó y les dio y tienen su agua ahí ...”*⁸³⁸

En todos estos casos, la respuesta a lo que se considera una “pérdida de conciencia” por parte de los beneficiarios se sustenta en la intensificación del proceso de fortalecimiento organizativo a escala comunal y de las capacitaciones y otras actividades dirigidas a “fortalecer dicha conciencia”. En el caso de CDRO, las anteriores circunstancias llevaron a dirigir la presión hacia un nivel organizativo superior al propio *grupo de base*: *el consejo comunal*, que registra una mayor heterogeneidad y al que se consideraba menos “contaminado” por las influencias antes descritas. Pero no se trata de eliminar la responsabilidad del grupo de base, sino más bien de plantear la corresponsabilidad entre éste y el consejo comunal, en un reparto interno de las presiones por el incumplimiento de los créditos. Como vimos, ésta es una de las formas de apoyo de CDRO en las instancias organizativas comunitarias, trasladando hacia éstas el control normativo de los créditos:

*“El consejo comunal aparece como un corresponsable del crédito que está recibiendo el grupo de base. Entonces eso hace que nosotros al primero que le cobramos, o al primero que presionamos es al consejo comunal porque él es el que representa a los grupos ante CDRO. Entonces, ya el consejo comunal bajo esa presión, presiona al grupo: va con el grupo, él conoce al grupo, cita al grupo, discuten el asunto, por qué es que están atrasados en su pago y ven cómo lo resuelven. A la manera de la comunidad, ¿verdad?”*⁸³⁹

*“Son compromisos mutuos, son compromisos en la cual la misma comunidad ha entendido y entre ellos mismos también se hacen presión, verdad, entonces es una cadena, aquí nosotros les hacemos presión, y ellos les hacen presión a los grupos, los grupos hacen presión a sus propios beneficiarios, y así es como se va a ir dando el apoyo mutuo también, verdad”*⁸⁴⁰

Este proceso revela también que hay otros medios de presión desde la organización mucho menos amistosos y dialogantes, presentes como una nueva dimensión del apoyo mutuo, de modo que las presiones y las responsabilizaciones también se hacen

⁸³⁸ Ibidem

⁸³⁹ Entrevista con Julio Arango, op. cit.

⁸⁴⁰ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, septiembre de 1998.

“mutuas”. Como con el petate o *pop* (inspirador del modelo seguido en el *Banco Pop*), también se teje una “cadena de presiones”, aunque se pretende que esta se realice “a la manera de la comunidad”, lo que implica que no existan demasiadas ingerencias por parte de la organización. Una manera que antes significaba acudir al control interno dentro del *grupo de base*, mientras ahora se aplica al interior del *consejo comunal*.⁸⁴¹

Por otra parte, la realización dentro del Banco Pop de algunas actividades semejantes a las que puede realizar cualquier “banco del sistema” (como la instauración de *sucursales* en las comunidades) le lleva a adoptar una serie de acciones contra la morosidad que tienen ver con el uso de recursos externos (con la consiguiente influencia de asesores legales y financieros, como vimos) y de algunos mecanismos coercitivos (garantías y conversión en créditos individuales) que son propuestos por dichos asesores y que desarrollaremos más adelante, sobre todo en cuanto proponen una serie de acciones de presión individualizada. Por de pronto, cabe reseñar que la instauración del sistema de *sucursales* es un nuevo paso dentro de esta línea que conjuga referentes externos con reorganización comunitaria, y orientada a seguir cediendo a las instancias comunales el control del incumplimiento de los créditos, de modo que dichas sucursales sustituyen a los consejos comunales en dicho control. Pero este nuevo paso implica además que la sucursal de la comunidad gestiona su propio fondo, por lo que su supervisión es más cercana y efectiva, quedando despejadas muchas dudas planteadas (por líderes, organizaciones u otros) con respecto al “enigmático” papel donante de CDRO, ya que existe una institución prestamista, con un fondo disponible para ser prestado, y esta está además ubicada en la propia comunidad.

En este caso la descentralización progresiva a escala organizacional (concretada en la aparición de las sucursales) supone un freno a la implantación de sistemas normativos que ayudan a controlar una morosidad que procede de factores diversos combinados (como las causas socioproductivas, el efecto de los liderazgos comunales o las acciones asistencialistas de otras instancias y organizaciones). Todo ello al margen del

⁸⁴¹ El tránsito del *grupo de base* al *consejo comunal* se ubica dentro de la referida línea de búsqueda de representatividad a escala de toda la comunidad de las instancias organizativas promovidas por CDRO y por COINDI, buscando la equiparación entre *consejo comunal* y *comunidad*.

contrasentido que genera en una organización *comunitaria* la presencia de una rígida legislación sobre los créditos, por lo que se prefiere que sean los propios beneficiarios los que, conscientes de que están gestionando sus propios recursos, cuiden mejor de ellos.

En cualquier caso, la instauración de las sucursales se hace de forma paulatina, ya que la concesión de poder a éstas aún es limitada, y sometida, como sabemos, a muchos controles por parte de CDRO a escala administrativa y financiera:

*“En este momento todavía están (los integrantes de las sucursales) en ese proceso de aprendizaje, ya es lo que nosotros le llamamos el acompañamiento. Por ejemplo, se da un crédito, entonces ellos necesitan todavía que se les enseñe qué tipo de controles deben llevar para que ese crédito esté en papeles y que no se pierda la información. Podemos dejarlos a ellos ahora, pero hay decisiones que definitivamente pues ellos deben de consultar. Por ejemplo, si hay una persona que quiere su crédito, pero que ya en dos o tres ocasiones les ha fallado bastante, entonces hay ahí una decisión un poco más fuerte que tomar de parte de ellos, debido a que son compañeros de la comunidad, quizás sean amigos o de repente hasta familiares pues. Y entonces, si ellos están en ese plano de autorizar o denegar el crédito, yo creo que ahí ya influye ese parentesco o esa amistad. **Entonces ahí es donde nosotros también intervenimos, en poco a poco irles quitando eso de la cabeza, que la amistad es la amistad, pero debe ser por otro lado, pues, ¿verdad?, y no en ese tipo de responsabilidades”**⁸⁴²*

De este modo, estos controles (que distinguen a la sucursal de la agencia, de la que sólo se realizan “supervisiones”) tienen también una dimensión “correctora” respecto a los fallos de “aprendizaje”, aplicable sobre todo a aquellos casos en los que se puedan registrar algunas anomalías, como en el caso descrito en el que, por parentesco o afinidad, no se actúe convenientemente en contra de los incumplimientos en la devolución de los préstamos. A esto se añade otras intervenciones, dirigidas a controlar el uso de los fondos depositados en la comunidad, como vimos, de modo que lo anterior no implica la emancipación total del Banco Pop. Así, es lógico que este *acompañamiento* de la sucursal hasta que alcance la “madurez” implica el deber de

⁸⁴² Entrevista con Alfredo Yax, asociación CDRO, octubre 1998.

“consulta” sobre este tipo de decisiones⁸⁴³, un acompañamiento que se torna en exigencias cuando el rumbo se aparta de lo previsto desde el Banco Pop. Una de las dimensiones de este acompañamiento es la capacitación, que busca desde el principio dejar clara la “mentalidad” que se espera del beneficiario:

*“A muchas organizaciones les ha sucedido exactamente lo mismo. Aquella mentalidad de que aquella plata es regalada y... ¿para qué la vamos a pagar? Y no la devolvamos pues. Pero nosotros siempre tuvimos una capacitación pre-crédito donde se abordaba el tema de qué es exactamente un fondo revolvente, pues, como debe entenderse un fondo revolvente, o un fondo rotativo. Que no es más que un fondo que sirve para darse lo prestado durante un tiempo a la gente pero que tienen que devolverlo, ya sea para volvérselo a prestar a ellos mismos o prestárselo a otras personas que puedan tener necesidad...”*⁸⁴⁴

El esfuerzo capacitador se orienta a resignificar el apoyo mutuo, no como el establecimiento de redes de intereses a escala comunal que hagan ineficiente el sistema financiero en su conjunto, sino garantizan la continuidad de éste a través del cumplimiento de las obligaciones crediticias. En este punto sobresalen las distancias que separan a los beneficiarios del control total de los créditos en detrimento del personal técnico, así como el esfuerzo orientado a generar una responsabilidad a escala organizacional. Pero esta responsabilidad deberá basarse en la credibilidad que proporciona la organización, la cual depende, en buena parte, del seguimiento continuado de las acciones de ésta, procurando un acercamiento progresivo con los beneficiarios mediante la participación creciente de éstos en los proyectos.

La importancia de la capacitación dentro del sistema de sucursales justifica la existencia, como sabemos, de toda una *Sección de Capacitación* dentro del Banco Pop, ya que entre los recursos que requiere una sucursal, los conocimientos ocupan un lugar privilegiado. Pero en el proceso de capacitación en las comunidades los conocimientos impartidos son sólo una parte, ya que también implica un recordatorio de los “principios fundamentales” tanto para los que lo olvidan o tienen dudas como para los que se

⁸⁴³ Recordemos que el propio proceso seguido en la concesión de los créditos sigue un camino que, arrancando de la sucursal, pasa necesariamente por los técnicos del Banco Pop y sus secciones, entre las que se encuentra la *sección de sucursales*.

⁸⁴⁴ Entrevista con Alfredo Yax, op. cit.

incorporan de nuevo. Para realizar este recordatorio, la organización se apoya en las estructuras organizativas creadas, por lo que puede realizarse tanto desde el personal de CDRO (según se muestra en el primer testimonio) como desde los líderes comunales o el personal de la propia comunidad, al que corresponde el siguiente testimonio, el de una coordinadora local del PDL (Proyecto de Desarrollo Local) de la comunidad de Xolsacmaljá:

*“Manejar un capital, administrar un capital que se les haya dado requiere de conocimientos, porque se tiene pues experiencias, en algunos casos hay comunidades con organizaciones que se les ha dado capital, pero sin el apoyo, sin la asistencia de alguien más, pues pueden fracasar. Además, porque en la comunidad posiblemente haya personas que están ingresando y que no conozcan todo lo que es la filosofía de CDRO, entonces es necesario como... retroalimentar el conocimiento de los que ya están y luego de los que están ingresando como nuevos asociados, como nuevos grupos en las comunidades”*⁸⁴⁵

*“Si el consejo o los que trabajan en CDRO no le dicen a la comunidad cómo es el funcionamiento de la organización, entonces la gente no entiende cómo es el trabajo de CDRO. Pero el caso de nosotros, aquí cuando hay reuniones, sí le damos información a la comunidad, cómo está trabajando CDRO, cuál es... lo que CDRO quiere hacer en la comunidad, que quiere ayudar a la comunidad, entonces la gente sí han entendido cómo está trabajando CDRO”*⁸⁴⁶

Con las enseñanzas aprendidas de una experiencia de más de 15 años, la evitación de la morosidad se complementa mediante otros mecanismos. Cobra fuerza, por ejemplo, la acción preventiva, ejercida continuamente, otorgando gran importancia al análisis previo de las solicitudes de créditos. Quedando al margen los imprevistos e imponderables, se confirma la tendencia al paulatino aumento del control por parte de CDRO de las circunstancias y factores que llevan a fracasar el esquema propuesto, para lo cual realiza un importante esfuerzo valorativo. Así, junto a la valoración de las capacidades (de pago, económicas, empresariales), se coloca la ponderación de otros aspectos más difícilmente mensurables como dicho cumplimiento de la palabra, la responsabilidad o la “calidad moral”:

⁸⁴⁵ Entrevista con Martín Severiano Gutiérrez. Asociación CDRO, octubre de 1998

*“La buena recuperación del crédito comienza desde que el crédito es analizado, no hasta que el crédito ya fue concedido y estamos en la cobranza. Un crédito bien analizado, se comprueba bien la capacidad de pago, la capacidad económica y la calidad moral del cliente... seguro que nos va a pagar, salvo que se presente una cuestión así... una eventualidad, un imprevisto que nunca se puede evitar, verdad?”*⁸⁴⁷

Finalmente, en el seguimiento de este tratamiento valorativo, opera la transmisión de determinados valores como los relativos al “cumplimiento de la palabra”, en términos de confirmación continua de las capacidades detectadas en un principio. Esto se complementa con otros mecanismos, que son resultados de una serie de procesos que se manifiestan en la organización, y que esquematizamos a continuación:

- En primer lugar, como producto de la progresiva especialización técnica, y de la participación de agentes y asesores externos, se produce un esfuerzo normativo que supone la creación de normas que pretenden regular y controlar algunos aspectos de la relación entre el Banco Pop y los beneficiarios.⁸⁴⁸ Pero este refinamiento técnico-normativo se enfrenta a una continua adaptación en la que intervienen tanto las presiones internas (por parte de los representantes de las comunidades) como externas (producto de la presencia de dichos asesores, de consultorías realizadas por las agencias donantes o de algunos técnicos que se abonan a la corriente técnico-normativa) lo que significa el desarrollo de un marco estratégico de aplicación de la normativa, que da cabida a un amplio margen de flexibilidad. Esta flexibilidad se sustenta en la participación asamblearia en la discusión de los principales asuntos que afectan al Banco Pop, dentro del Comité Financiero Central, compuesto como sabemos por representantes de distintas parcelas de la organización (Sucursales, Agencias, Programas, y Junta Directiva), y con mínima participación del personal.

- De este modo, en el control de esta normativa participan igualmente, otras instancias de poder emergentes en CDRO, como aquellas que proceden de una segmentación de

⁸⁴⁶ Entrevista con Irma Lucía Sitalán. Comunidad de Xolsacmaljá. Asociación CDRO, noviembre de 1998

⁸⁴⁷ Entrevista con Julio Arango, op. cit.

género propiciada dentro de la organización con base en el Programa de la Mujer, o aquella que procede de las propias instancias comunales generadas. El tránsito descrito desde la presión realizada al *grupo de base*, hasta la que se dirige a la *sucursal*, pasando por el *consejo comunal*, describe un proceso en el que paralelamente al control por parte de los técnicos de las prácticas “anómalas”, se va configurando una estructura organizativa que, aparte de adquirir bastante solidez, gestiona cada vez un mayor número de recursos, proyectos y de actividades. De este modo pasa inevitablemente a controlar mayores parcelas de poder ante la insuficiencia de personal técnico que se pueda hacer cargo de ellas en la organización, sumadas a las cesiones de éste. Este tránsito implica una continua redefinición del *apoyo mutuo*, que se realiza de forma dinámica, teniendo en cuenta los condicionantes externos e internos que se van planteando.

- Paralelamente a lo anterior, el proceso capacitador no se circunscribe a momentos en los que esta estructura organizativa comunal muestra debilidades por encontrarse en sus inicios, o manifiesta conflictos internos, o peligrosas influencias de agentes externos, sino que se mantiene durante todo el proceso de construcción organizativa. La multidimensionalidad de dicho proceso, que abordaremos en apartados sucesivos implica, a la vez, y en distintos grados y matices, hacer llegar a los beneficiarios el indispensable recurso del conocimiento (de forma más o menos negociada, como veremos), introducir nuevas lógicas de uso de los recursos, crear cohesión organizativa a través de una identificación común (fuertemente enraizada en referentes étnicos), aprender de la experiencia de los beneficiarios al tiempo que se le hacen llegar estos conocimientos (o que se convierte en algunos casos en intercambios mutuos de información, más que en capacitaciones unidireccionales) o bien enfrentarse a obstáculos planteados por influencias internas o por la propia *especialización capacitadora* que puede hacer convertir a dicha *capacitación* en un *adoctrinamiento*. Para poner en marcha este proceso de circulación de conocimientos, valores y

⁸⁴⁸ Estas normas refieren al control del sistema crediticio en general (a través del *Reglamento de Funciones del Sistema Financiero Comunal*) así como de las instancias que participan, concretado en el *Reglamento de Funciones del Personal Técnico*, el del *Comité Financiero* (a escala comunal y organizacional) y el de las propias sucursales y agencias.

percepciones, entre los recursos con los que cuenta la organización se encuentra el tejido organizativo creado, que sirve de canalizador y organizador del proceso.

6.1.2.- El *apoyo mutuo* como responsabilidad compartida a escala organizacional frente a las prácticas rentabilistas

En términos generales, la concreción del sistema normativo en medidas coercitivas que resulten realmente aplicadas a escala individualizada tiene un escaso respaldo en el Banco Pop de CDRO. En cambio, en el seno de esta instancia existe una amplia gama de incentivos, en forma de medidas “de estímulo”, que premian aquellos comportamientos considerados “correctos”, y que además suelen ir referidos a una escala grupal.⁸⁴⁹ Para el caso concreto de la morosidad esto se traduce en medidas parciales como las aplicadas en COINDI a aquellos beneficiarios que -siempre a escala de *grupo de base*- cumplen con las obligaciones de sus créditos, por ejemplo, “realizando rifas de instrumentos de labranza como estrategia de incentivo para aquellos grupos de hombres y de mujeres que cumplen con su compromiso de pago puntualmente, para disminuir la morosidad y motivar a todos los grupos al pago puntual”⁸⁵⁰.

Otras medidas en forma de estímulo se dirigen, más que a desalentar prácticas “negativas” como la morosidad o el impago, a potenciar ciertos comportamientos que consoliden el control de los recursos financieros desde las comunidades, por ejemplo, ampliando la rentabilidad de los fondos depositados en la sucursal a través de los sistemas de ahorro, fortaleciendo así la capitalización a escala comunal. Para ello se

⁸⁴⁹ Esto se realiza a una escala general dentro de la organización, como es el caso de aquellos incentivos a comunidades “más organizadas”, los cuales se concretan en CDRO, por ejemplo, en la aplicación de un trato preferencial a escala de comunidad, en términos de mayores oportunidades de crédito y aceptación de proyectos. Este incentivo se aplica a aquellas comunidades que evidencien un mayor grado de participación y asistencia en las instancias organizativas comunitarias creadas. En cuanto a los estímulos de carácter individual, estos suelen quedarse en la vía de los discursos, como ocurre con los destinados a los beneficiarios de las empresas paralelas “por responsabilidad o buenas intenciones”, en el caso de los trabajadores del Programa de Artesanías de CDRO. Se incluyen estos dentro de los derechos recogidos en el *Reglamento del Programa de Artesanías*, aunque nunca fueron aplicados.

⁸⁵⁰ *Memoria Anual de Labores*. Asociación COINDI, 1996, p.49

trata en primer lugar de “crear conciencia” de la necesidad del ahorro: *“Nuestro reto como agentes del desarrollo de nuestras comunidades rurales, está en la concientización (sic) de la población en general, para iniciar un sistema de ahorro, a la par de sus actividades e incluso como algunos lo hacen, programar los ahorros a la par de los proyectos de créditos...”*⁸⁵¹

Al margen de la existencia de estas medidas de estímulo, la idea -bastante extendida en ambas organizaciones- de la ineficacia de las disposiciones sancionadoras aplicadas a los beneficiarios se fundamenta en la confianza depositada en el proceso de transmisión de las normas y valores relativos al funcionamiento de lo que se denomina “Sistema Financiero Comunal”. Así, muchos testimonios se refieren al éxito de esta “toma de conciencia” por parte de los beneficiarios con respecto al cumplimiento de las obligaciones de sus créditos, o al hecho de sólo tener que recordarles a éstos “lo que ya saben” sobre el ahorro:

*“Lo que hemos hecho es orientar a los beneficiarios y a los grupos de cómo acumular un dinero para pagar su capital y por el momento, aquí, en este grupo, pues casi no hemos tenido nada de problemas de morosidad, con ningún socio. Hemos tratado la forma de orientar y no hemos tenido problemas hasta el momento”*⁸⁵²

“Se ha podido dar esa motivación en cuanto al ahorro que ellos (los beneficiarios) dan, porque antes como que no querían ahorrar. Pero se les motivó, se les dijo por qué es necesario el ahorro, se les capacitó y entonces

⁸⁵¹ Boletín informativo *CDRO en marcha*, artículo de César Abrahan Tocón, agosto de 1997. Como sabemos, esta “concientización” se concibe desde la organización como un modo indirecto de acabar con la morosidad, al encargarse dicha sucursal de la concesión de los créditos con cargo a su propio fondo, gestionando el cumplimiento de las obligaciones crediticias correspondientes.

⁸⁵² Entrevista con Juan Tum León. Asociación CDRO, noviembre de 1998. El informante es el presidente de la única *agencia* del Banco Pop de CDRO (ADESMA, Asociación para el Desarrollo de Santa María Chiquimula), constituida como tal asociación y ubicada en el municipio del mismo nombre del departamento de Totonicapán. En 1998 ADESMA acogía aproximadamente a unos 1.500 beneficiarios, agrupados en 92 grupos de base. Por otra parte, este tipo de estímulos suele provenir del aparato capacitador puesto en marcha por la organización, como refieren los testimonios de los propios capacitadores del Banco Pop: *“Se ha tratado de capacitar a los beneficiarios para que vayan tomando conciencia de su propia realidad. Y que vayan tomando conciencia de que la pérdida adquisitiva de la moneda no es estable, y que eso está contribuyendo a que prácticamente vaya descapitalizándose cada vez más la misma comunidad, los mismos grupos. Entonces, eso ha tratado de que el beneficiario ha entendido mejor y ha dicho: ‘bueno, vamos a tener que ahorrar más pues, porque sabemos de que cuanto más ahorramos, eso nos puede ayudar para que nuestro capital se puede mantener en un nivel en el cual no podamos perder demasiado”* (Entrevista con Manuel Ajpop, op. cit.).

*ahorita el ahorro para ellos ya es algo normal. Entonces, ellos sí han considerado el ahorro como algo importante. Antes... no existía esta conciencia de ahorro, sin embargo ahora sí ha existido, se ha creado ya esta conciencia de ahorro, entonces ya saben que tiene un ahorro cada trimestre y sí, ahorran, no hay problema en eso”*⁸⁵³

Habitualmente, estos discursos sobredimensionan la vertiente capacitadora, al tiempo que infravaloran los conocimientos de los propios beneficiarios sobre algunos de estos sistemas de ahorro, que ya se practicaban bajo otras formas en la comunidad. Por eso es preciso interpretar esta concienciación también como un acercamiento de posturas entre la organización y los beneficiarios. Además, como sabemos, esta progresiva concienciación no se realiza en el vacío, sino que va aparejada de un traspaso paulatino a las comunidades de los poderes referidos al control de los créditos, dentro del proceso ya descrito de tránsito del *grupo de base* a la *sucursal*, pasando por el *consejo comunal*, tratándose según vimos de un proceso que implica la cesión de recursos no sólo financieros.

Por otra parte, tal percepción de “normalidad” (que supone considerar innecesarias las medidas coercitivas, ya que se considera que lo más “normal” es que el sistema normativo funcione sin necesidad de ellas) contrasta con el constante crecimiento de la morosidad, apoyado como vimos en una amplia gama de factores,⁸⁵⁴ mostrándose además dicha percepción de “normalidad” de modo diferenciado en distintos ámbitos de la organización, de modo que es más habitual que surja en el ámbito de una agencia o de una sucursal bastante consolidada que en una sucursal de reciente entrada en el Banco Pop. Así, el estímulo ahorrador no siempre es fácilmente entendido dentro de la organización, ya que puede no ir referido a los beneficiarios, o a la propia sucursal, sino al propio Banco Pop como institución. De este modo, el *ahorro* a escala organizativa puede ir orientado a cierto productivismo, encaminado a su vez a lograr la sostenibilidad de la organización.

⁸⁵³ Entrevista con José Miguel Hernández. Asociación CDRO, noviembre de 1998. El entrevistado ejerce el puesto de coordinador de la *sucursal* de la comunidad de Chuanoj.

⁸⁵⁴ Entre ellas, la influencia de los líderes comunales y de organizaciones asistencialistas o las constricciones del propio contexto socioproductivo.

Esto último también requiere de cierta *concienciación*, tal y como vimos en el anterior capítulo, ya que las circunstancias y constricciones externas solían colocarse desde el personal técnico como justificantes de un redireccionamiento en cuanto al rumbo de las acciones financieras, en términos de un triple proceso de capitalización, rentabilización e institucionalización. En este momento nos interesamos por el modo en que estos cambios, reflejan una “vuelta de tuerca” más en la interpretación de los principios, sumada a la que ya se produce en la implementación de nuevos mecanismos de lucha contra la morosidad, de modo que aquella “toma de conciencia” tiene que ver no sólo con el progresivo empoderamiento de las comunidades sino también con la eficacia en la transmisión de principios y valores de forma dinámica.

Como sabemos, los esfuerzos de los representantes de la organización se dirigen en este punto a procurar la aproximación de los beneficiarios al control cultural de los recursos, tendiendo puentes entre las prácticas *lejanas* y las prácticas *cercanas*, entendiéndose tal lejanía o cercanía en términos de mayor o menor *extrañeza*. Comprobamos así como la propia existencia del Banco Pop como *plataforma de entendimiento* servía, a la vez, para lograr cierta capitalización en el entorno y crear mecanismos de gestión colectiva de unos recursos como los financieros habitualmente tan alejados. Paralelamente, puesto que algunas prácticas asociadas a la gestión de estos recursos debían hacerse *comprensibles* y *extensibles* a dichos beneficiarios se optó por el apoyo en referentes considerados “cercanos” (el “aporte” maya, por ejemplo) pero que a la vez eran resignificados tras su rescate de un origen *ancestral*.

En este punto nos interesa constatar cómo la circulación de valores relativos a las operaciones financieras no se dirige exclusivamente a prácticas vinculadas de modo explícito y palpable al “bienestar comunal” (como puede ser la creación de las sucursales), sino que pueden ir dirigidas a fortalecer a la propia organización, lo cual debe ser traducido y explicado a los beneficiarios. Se produce así la proliferación de justificaciones acerca de unas acciones que pueden calificarse de *atípicas* en relación a la tesitura en que se desenvuelven habitualmente las acciones de CDRO. Estas justificaciones se realizan por los responsables de la organización en momentos y

lugares estratégicos, habitualmente asambleas y preasambleas. Las primeras por la presencia simbólica de agentes externos e invitados de la organización, presencia decantada generalmente a favor de las innovaciones y los cambios “modernizadores”. Las segundas por ser los escenarios preferidos para la discusión de asuntos de mayor conflictualidad, de forma colectiva y siguiendo las estructuras de poder establecidas en la organización. La pauta general seguida en estos actos obedece a las siguientes claves, que proceden de la necesidad de justificar tales acciones:

- Descripción pormenorizada de las presiones e influencias externas recibidas, que presentan una justificación parcial de los cambios e innovaciones afrontados. Esta justificación puede realizarse calificando dicha influencias negativamente (haciendo referencia, por ejemplo, a la ausencia de donaciones de las agencias donantes, en términos de *creditización*) o bien positivamente (destacando lo “valioso” o “práctico” de las aportaciones de los asesores externos).⁸⁵⁵
- Otros intentos de hacer comprensibles dichas prácticas se dirigen a la accesibilidad a los beneficiarios del discurso empleado, establecida en términos de cierta simplificación y totalización, lo cual implica no sólo obviar muchos detalles técnicos sino también evitar realizar apreciaciones y análisis detallados para no crear confusión.
- La explicación acerca de aquellas acciones tradicionalmente afectadas por la obtención de beneficios exclusivamente a escala individual (participaciones en bolsa, créditos individuales, etc.) suelen caracterizarse por la explicación minuciosa de la colectivización de los beneficios obtenidos.

En cualquier caso, estas explicaciones incorporan un acercamiento de los beneficiarios a las prácticas atípicas pero cada vez más habituales desarrolladas en el Banco Pop. Esto implica el requerimiento continuo por parte del personal técnico de una disposición “abierta” y “flexible” de dichos beneficiarios ante los cambios relativos a la gestión de

⁸⁵⁵ Sobre la acogida de estas participaciones externas nos remitimos al capítulo 4.

los recursos financieros, en bastantes ocasiones verbalizado como un “giro de mentalidad”. Por ejemplo, en la Asamblea del Banco Pop de 1998, el responsable de esta instancia, refiriéndose a los últimos contactos mantenidos con el Banco Interamericano de Desarrollo, se dirige a los asistentes⁸⁵⁶ del siguiente modo:

*“Es un banco de los Estados Unidos, entonces ellos están con la idea de financiarnos, de darnos capital de trabajo para que se los podamos dar a ustedes. Lo que quiero aclararles en este caso es de que aquí ya no estamos hablando de ninguna donación, ya **ninguna de estas instituciones están hablando de donaciones. Ellos están hablando de préstamos, entonces eso es mucho más delicado, ¿verdad? Por si todavía hay personas que siguen diciendo que, como eso es donación, no hay que devolverlo, eso no es cierto. Entonces ¿qué tenemos que hacer nosotros? aprovechar ese tiempo que nos lo prestan para, como se dice comúnmente, sacarle jugo al dinero, ¿verdad?, para poder mejorar los negocios que ustedes tienen**”*⁸⁵⁷

A una cierta totalización de las relaciones institucionales de CDRO (de modo que las donaciones “desaparecen” de la composición financiera de la organización, cosa que no es del todo cierta) se acompaña una justificación de las acciones productivas a realizar por el Banco Pop con los fondos recibidos. Esta justificación se completa con la enunciación de que los resultados de la acción productivista son “negocios” cuya propiedad se colectiviza, extendiéndose a los propios beneficiarios (“los negocios que ustedes tienen”), por lo que se les implica a éstos en un giro de mentalidad *asistencialista a productivista*: se trata de “aprovechar el tiempo” en que se disponen los recursos financieros. Como puede comprenderse, esto no es fácilmente asimilado, ya que la acumulación de recursos financieros o la negociación de estos no es algo con lo que esté muy familiarizado un poblador de una comunidad maya-k'iche'. Por ello es preciso utilizar metáforas, como por ejemplo, “sacar el jugo al dinero” antes de devolverlo, pero por encima de todo, dejando claro que se trata acciones encaminadas a un interés colectivo.

Destaca en este tipo de explicaciones la valoración que se realiza del riesgo a que se somete el capital colectivo en algunas de estas operaciones financieras: inversiones en

⁸⁵⁶ Unas 200 personas, entre representantes de las comunidades y de distintas instancias del propio Banco Pop y de la organización, así como algunas personas invitadas, representantes de agencias donantes.

activos fijos, participaciones en bancos del sistema y sobre todo compra-venta de valores. En este sentido, aunque se trata de un riesgo mínimo y bastante delimitado, este tiene que ser explicado y legitimado. Así, por ejemplo, las primeras inversiones de CDRO en el sistema financiero estatal⁸⁵⁸ se explicaban a los beneficiarios en un tono didáctico, incorporando una explicación del riesgo asumido en estas operaciones:

*“Para explicarles, la Bolsa de Valores es una institución que existe en la ciudad capital, en donde se reúnen personas que tienen dinero y personas que quieren dinero. Entonces ahí ya se negocia con el dinero, ¿verdad?. Alguien que quiere un millón, ofrece pagar 20% de interés, otro que tiene el millón se lo da... por eso se llama Bolsa de Valores, porque es un lugar donde se mueve mucho dinero. (...) Entonces nosotros pues ya nos hemos ido metiendo un poquito por ahí... claro que no llevamos millones, ¿verdad?. Ahí se genera muy buena utilidad pero no siempre. Ya si le preguntamos al licenciado Gaitán, él nos puede contar que ahí la cosa no siempre está bonita pues, hay momentos en que se gana muy bien y hay momentos en que se pierde también millones de quetzales, y no de quetzales, sino de dólares... **en algunas inversiones hemos sido atrevidos en esos aspectos, pero es que así hay que serlo pues, hay que irse metiendo poco a poco**”⁸⁵⁹*

En estas operaciones se remarca la idea de la introducción progresiva, realizada con “pequeños pasos”, en las que se manifiesta cierto “orgullo” por los resultados obtenidos. De este modo, aunque los riesgos aún son mínimos -por el escaso montante invertido- no se renuncia a propagar una disposición ante dichos riesgos que se califica necesariamente de “atrevida” y que puede percibirse aún más arriesgada de lo que en realidad es por estar asociada a acciones desconocidas e inaccesibles.

La lejanía de estas acciones *productivistas* en la Bolsa de Valores respecto a las racionalidades económicas imperantes entre los beneficiarios maya-k'iche's de CDRO se confirma por diferentes distanciamientos: las operaciones comerciales se realizan a gran escala, no en *quetzales*, sino en los inaccesibles *dólares*, y no ya en Totonicapán, sino en la lejana capital, en un mercado en el que el dinero se multiplica “solo” de un modo casi incomprensible, pero a un ritmo vertiginoso, (por lo que hay que “aprovechar

⁸⁵⁷ Julio Arango, Asamblea del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998

⁸⁵⁸ En una primera incursión de contacto de la inversión en Bolsa de Valores se elevó en 1998 a 13 millones de pesetas, que en 3 meses generó un beneficio de 650.000 pesetas.

⁸⁵⁹ Julio Arango, Asamblea del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

el tiempo” que se posee en un claro impulso acelerador), a lo que se añade la existencia de un riesgo de origen indeterminado o la necesaria intervención de intermediarios externos. Todo ello sin hacer referencia a otras lejanías cuya sola sospecha de superación, mostrada en imágenes, resulta casi inconcebible en la Guatemala contemporánea como es el poder ver a un indígena maya-k'iche' pujando en el *parquet* de la Bolsa de la capital, por lo que se comprende que estas participaciones en un “raro” mercado deben acercarse al conocimiento de los beneficiarios, como requisito previo para que estos participen en su control. Una “rareza” que, a la vez, subraya el orgullo por haber logrado una cierta participación en una parcela de mercado caracterizada por una clara segmentación étnica.

Se trata, por tanto, de controlar algunos de los efectos paralelos que implican estas participaciones, como la “necesaria” intervención de los intermediarios externos (que se manifiesta en algunas acotaciones, como sabemos) o la proliferación de especialistas de la propia organización que puedan oponerse a las estructuras de poder crecientemente *comunitarias*. Pero, sobre todo, buena parte de los esfuerzos se dirigen a hacer comprensibles ideas no fácilmente trasladables a los beneficiarios, cuyas culturas del trabajo campesinas están afectadas por un ritmo más lento, sin ganancias espectaculares, con riesgos indeterminados pero comprensibles, dentro de una periodización productiva cíclica y no lineal, es decir, apegada a los ciclos agrícolas o a los picos de venta en la comercialización de las artesanías y en todo caso con una clara presencia y visible del factor trabajo. En dichas prácticas comerciales se establecen unos máximos de negocio que coinciden con el final del año, tras la celebración del *Día de los Difuntos* (el 2 de noviembre) y sobre todo durante las fiestas de navidad. Como puede comprenderse, esto no implica un desconocimiento de las claves que gobiernan la gestión del capital como factor de producción, sino la habitual preponderancia del factor trabajo, que se muestra desdibujada en la gestión de los recursos financieros, por lo que los símiles empleados refieren en no pocos casos a la atribución al capital de unas características humanizadas, tal y como se hace con el trabajo, por ejemplo, explicando la rentabilización del capital como “poner el dinero a trabajar”.

Por todo ello, el alcance de estos discursos justificadores no es accesorio, no sólo por ir complementado con una creciente experimentación de algunas de estas acciones a escala comunal (piénsese por ejemplo en los recientes intentos de algunas sucursales en hacer “mover su capital”) sino que su utilidad se extiende a la construcción de un *nosotros* en torno a las prácticas realizadas desde la organización como proyecto común, en el que la idea de la apropiación y rentabilización de los recursos ajenos (financieros, asesores) se solapa con el uso de los recursos propios (humanos, técnicos, financieros, organizativos, etc.) y se refleja claramente en la difusión de los “logros comunes” obtenidos, por lo que el exclusivo rentabilismo (en el sentido de la obtención de beneficios económicos como única explicación) queda puesto en entredicho.

De momento, la conflictividad latente entre lógicas claramente contrapuestas resulta amortiguada por un discurso legitimador, pero no hay que olvidar que éste es realizado desde una *plataforma de entendimiento* (el Banco Pop) en la que las referencias de adscripción étnica se hacen patentes, y en cuyo manejo intervienen beneficiarios de un grupo étnico de forma hegemónica (el *maya-k'iche'*). Además, estas “lejanas” incursiones se realizan de un modo paulatino y a pequeña escala, sustentándose en un discurso que prima las apropiaciones realizadas a distintos niveles de identificación que se interrelacionan (la organización, las comunidades, el grupo étnico *maya-k'iche'*) y se discuten de modo grupal, con una composición creciente de beneficiarios de las comunidades, los cuales comprueban como los beneficios se colectivizan no sólo a escala organizacional sino también de otras instancias intraorganizacionales, más cercanas a la comunidad, como son las sucursales.

Pero, junto a las acciones “lejanas”, que se pretenden acercar a los beneficiarios mediante el uso de intermediaciones, de valores que se pretenden transmitir y, sobre todo, de participaciones reales y efectivas, surgen otras acciones y problemas más cercanos, pero no menos comprometedores con los recursos de que dispone el Banco Pop: la disminución de la morosidad. Como vimos anteriormente, ésta se encuentra en conexión con la eliminación de la actitud asistencialista entre dichos beneficiarios, que se entiende, por parte de los técnicos, establecida a partir de la creencia de que los

fondos son donados, y por tanto no existe una obligación de devolver los créditos recibidos, por lo que la morosidad se convierte en una de las fuentes de preocupación de los líderes de la organización dada su creciente magnitud. Si antes hicimos referencia a la *cadena de presiones* que se teje a escala organizativa con base en las instituciones que nacen en la comunidad, lo resaltable en este punto es que tal preocupación se muestra de modo paralelo a aquellas explicaciones sobre las “acciones lejanas”. El objetivo es el de evitar la imagen (ofrecida hacia adentro y hacia afuera) de una organización rentable y solvente, alejada de la gestión y propiedad colectiva de los beneficiarios y de la que, por tanto, se puede abusar a través de la morosidad o el impago. Aunque el pretexto son las exigencias externas, dentro de este objetivo tiene una poderosa presencia la llamada a la *responsabilidad común*, como la que se realiza en los discursos que se realizan en las propias asambleas:

*“Realmente la morosidad ha crecido bastante. Eso es una responsabilidad de todos los que estamos aquí, del Comité Financiero, del Director Financiero, del personal y de ustedes también como Comités Financieros y como Consejos Comunales. Entonces para el otro año vamos a implementar el plan de emergencia para la recuperación de créditos, y ahí nos vamos a involucrar todos. Porque realmente **si esta cuestión no funciona, esas instituciones no nos van a dar nada así, van a decir: ‘ustedes no saben recuperar los créditos, si les damos dinero a ustedes lo van a perder’**, entonces tenemos que mejorar esta situación para tener una buena imagen, y entonces sí seguramente nos van a dar dinero. Ahorita nuestra morosidad está arriba de un 20% y eso es penoso decirlo pues. **Ellos quieren que la morosidad esté abajo del 5%**”*⁸⁶⁰

Es posible encontrar en este tipo de discursos algunas equivalencias entre el rentabilismo de las acciones lejanas y la lucha contra la morosidad, ya que la estrategia de rentabilización de los fondos recibidos se dirige a incentivar que el dinero circule dentro de la organización, tanto a escala de Banco Pop como de los propios beneficiarios ante la devolución de sus créditos.

En la búsqueda de un difícil equilibrio, se intenta evitar que la habitual flexibilidad con que desde CDRO se acomete el problema de la morosidad sea entendida como permisividad ante el incumplimiento. De esta manera, los discursos enfatizan la

⁸⁶⁰ Ibidem.

resolución de este problema mediante un reparto de responsabilidad que confluye en un Plan Común. Así, al aprovechamiento del tiempo para evitar la ociosidad de los recursos financieros se une otro impulso acelerador a través de un “plan de urgencia” para luchar contra la morosidad. El origen de estas aceleraciones y de la presión que implican para rebajar las cifras suele situarse en la influencia externa (que puede llegar a imponer hasta un porcentaje de morosidad, como ya se refleja en el anterior ejemplo), ante la que hay que realizar los ajustes oportunos para poder mostrar “una buena imagen”. En definitiva, los discursos subrayan además la colectivización de las acciones a realizar: se trata de una “responsabilidad de todos”, y de un plan de todos, de modo que a la hora de repartir dichas acciones, estas no se agoten en una cúpula minoritaria sino que, a partir del reparto decisional creado, vinculen tanto al personal técnico como a comités financieros y a consejos comunales.

Como vemos, una de las implicaciones principales de estos discursos sería el reforzamiento de la posición de CDRO como intermediario en una relación productivista que implica, en un compromiso común, tanto a los beneficiarios como a la organización. Estos se confunden a través de los discursos (que así también *crean* organización) en una comunidad de intereses, por lo que se hace indispensable la apelación a los saberes propios (y entre ellos se incluyen los de saber rentabilizar el dinero) y en las intervenciones ajenas (de los asesores externos, de momento bastante controlados), en un juego de compromisos compartidos que se incardina dentro de una estrategia general de reforzamiento organizativo.

En definitiva, los esfuerzos encaminados a difundir el espíritu ahorrador, a legitimar las acciones rentabilistas o a explicar la propia lucha contra la morosidad se plantean a través de una relectura del principio de *apoyo mutuo* que implica afrontar estas acciones en términos de corresponsabilidad. Esta relectura se asienta sobre el hecho de que dicho principio, cuando es estrictamente entendido como una responsabilidad grupal ante los créditos reducida a los límites de la comunidad, puede no ser suficiente para superar los conflictos que plantean estos problemas.

Básicamente, esta reinterpretación del apoyo mutuo supone considerar la existencia de una *responsabilidad compartida* entre beneficiario y organización. Bajo la certeza de que si existe morosidad es porque ha ocurrido un imprevisto o algo ha fallado, se sobreentiende que la responsabilidad por estos fallos o imprevistos se reparte entre *la comunidad* (instancia que encarna a los beneficiarios) y la propia organización. Al igual que ocurre con las inversiones en bolsa, realizadas con fondos colectivos, en el que tanto los beneficios como el riesgo asociado se intentan explicar y colectivizar, esta corresponsabilidad se sustenta en un alejamiento de las concentraciones de los recursos o del poder. Esto implica el reforzamiento de la participación de los beneficiarios en un ámbito como el del cumplimiento de los créditos, sujeto a una gran carga problemática, por lo que, como ya apuntamos, la flexibilización normativa, a partir del diálogo y la negociación se plantea como primera exigencia. Se trata de generar un marco de relaciones en el seno de la organización tendente a huir tanto de la creación de expectativas asistencialistas entre los beneficiarios como de la aplicación en las instancias comunales de medidas de control y sanción verticalista y legisladora de los comportamientos considerados “irregulares”:

*“En el problema de la morosidad existe tanto una falla del deudor moroso como de la institución, y habiendo eso es que los dos deben compartir la pérdida, si es que hay pérdida. Eso es difícil de aceptar por CDRO, pero vamos a ver cómo nos va...”*⁸⁶¹

La incertidumbre sobre el resultado final de estas acciones se fundamenta en los continuos retos y obstáculos que tiene que afrontar, y en la existencia de cierta heterogeneidad de pareceres y de intereses en la propia composición organizativa. Así, como es de suponer, el respeto de las líneas decisionales que privilegian el empoderamiento de la comunidad en el Banco Pop (dentro de la referida cadena de presiones desde el grupo de base a la sucursal) no se produce siempre y en todo lugar, por lo que aquí resulta vital una vez más la actitud de los técnicos y responsables a la hora de ceder su cuota de poder, manifestada por ejemplo en su voluntad para diseñar medidas concretas que refuercen dicha cesión.

Sin embargo, frente a estas cesiones, otras acciones de los representantes de la organización se dirigen a controlar que la corresponsabilidad transcurra dentro de ciertos límites.⁸⁶² Pero, en principio, este tipo de medidas puede significar una ingerencia en los “asuntos internos” de la comunidad, ya que podrían poner en peligro la credibilidad de los consejos comunales, por lo que se aplican con extrema cautela, se realizan con posterioridad a la intervención de las instancias organizativas comunales, en un “respeto de líneas” que procura garantizar la potestad decisional de la comunidad, y evitar el conflicto dentro de esta o con CDRO.

*“El consejo, como responsable de los grupos, es quién tiene que hacer ese trabajo primero, ponernos al tanto nosotros después, para que nosotros podamos intervenir...”*⁸⁶³

Por tanto, aunque la propuesta es conseguir el acercamiento entre socios y organización a través de un valor compartido (en este caso el *valor responsabilidad*) este acercamiento aún está sometido a prueba, como otras muchas prácticas de CDRO. No hay que olvidar que no existen sucursales en todas las comunidades atendidas por el Banco Pop, por lo que se encuentra ausente en estas comunidades el efecto disuasor de la morosidad que genera su existencia.⁸⁶⁴ Pero, para cuando la concienciación y el sentido de la corresponsabilidad no operan con la contundencia que se espera en estas otras comunidades, existen otros mecanismos que, una vez más, evitan la vía coercitiva

⁸⁶¹ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998

⁸⁶² Es el caso, por ejemplo, de las llamadas “visitas de verificación” realizadas por los técnicos del Banco Pop y pensadas “para cuando el sistema de control comunal no funciona”, existiendo intentos de aislar a alguno socios o aplicando este control comunal para intereses ajenos a lo que se entiende por “apoyo mutuo”: “Entonces ya entramos nosotros, vamos, visitamos, vamos a ver realmente, a verificar si realmente eso es así. Porque, de repente... puede ser que no sea... acá han habido unos cuantos casos por ahí en que no es así, pues. De repente hay problemas internos dentro de ellos, pues. Entonces, lo que quieren es expulsar a dos personas ahí...el problema (que plantea el socio moroso) es razonable, es justificable, sólo que el grupo es exigente porque ya quiere otro crédito” (Entrevista con Julio Arango, op. cit.).

⁸⁶³ *Ibidem*.

⁸⁶⁴ Algo parecido ocurre en COINDI, donde los efectos del asistencialismo se consideran una “enfermedad”. Por ello, y como desarrollaremos, en ocasiones el proceso de capacitación no se concibe como un acercamiento simétrico entre dos posturas, ni muchísimo menos un aprendizaje mutuo, sino un proceso de “concientización” que parte del presupuesto de que la parte a concienciar o a capacitar está en un error, como sugieren algunos discursos de los técnicos: “COINDI ahora esta tratando la manera de hacer un proceso de capacitación, de concientización, pero aunque hay gente también que se quedó enfermo de esa dificultad y cuesta concientizarlos” (Entrevista con Pedro Saloj. Asociación COINDI, marzo de 1998).

o legalista. Uno de ellos, que puede manifestarse cuando se trata de pocos socios que con su impago obstaculizan la concesión de un nuevo crédito a su grupo de base consiste en la expulsión de los socios morosos de un modo peculiar, ya que se concreta en su conversión de beneficiarios de crédito grupal a beneficiarios de créditos individual.⁸⁶⁵ Se trata ésta de una acción escasamente practicada (no impuesta desde el personal técnico del Banco Pop), y que se limita a la propuesta de los propios grupos de base, pero que a la vez es bastante significativa, ya que, entre otros aspectos, nos pone sobre la pista de unos créditos (los individuales) de existencia un tanto atípica dentro de la organización, que tratamos a continuación.

6.1.3.- Créditos individuales: rentabilismo y control de los “límites del desarrollo”

La existencia de los créditos individuales en ambas organizaciones plantea algunas contradicciones, tanto con el principio de *Participación Total* de la comunidad como con los propios fines de la organización, orientada al desarrollo de beneficiarios del área rural en situación de precariedad, buscando que prevalezca el interés colectivo sobre el individual, al mismo tiempo que se pretende incluir a dichos beneficiarios en los órganos de poder y representación de la propia organización.

Además, los beneficiarios individuales, al margen de no encontrarse -por regla general- en situación de precariedad económica, no están incluidos en ningún *grupo de base* y por tanto se alejan de aquél interés colectivo, al mismo tiempo que no están incorporados en las parcelas decisionales que otros beneficiarios de las comunidades ocupan en la organización. Tales excepciones obligan a establecer justificaciones muy precisas sobre estas prácticas, destacando los argumentos empleados de carácter rentabilista, ceñidos a la necesidad de sobrevivencia económica de la propia

⁸⁶⁵ Normalmente se trata de casos en los que se conoce, a través de las redes de información que la organización mantiene en la comunidad (por ejemplo, en CDRO: el coordinador del PDL, los propios integrantes del Comité Financiero Comunal ...) que el beneficiario moroso *puede*, pero no *quiere* pagar. Son casos en los que dicho beneficiario, además, puede tener en contra a los propios miembros de la comunidad, que suelen presionar con métodos de aislamiento de la comunidad (como “negarle el saludo”), como con otros, no menos efectivos, como el corte de los servicios comunes: agua, electricidad, etc.

organización, al tratarse de créditos altamente rentables, tanto por el interés que se les aplica (36%) como por su alta fiabilidad, cifrada en el escaso número de impagos. Pero además, para que tal explicación no pueda justificar cualquier tipo de actividad rentabilizadora, los créditos individuales están sometidos a una detallada regulación⁸⁶⁶, que se aplica en la práctica con bastante contundencia. Así, el control de los impagos se realiza individualmente y por la vía judicial, desapareciendo aquí todos aquellos sistemas de *control social* de la morosidad, aquellos que refieren a la progresiva capitalización e institucionalización desde el grupo de base a la sucursal, o los esfuerzos en hacer trasladar a los beneficiarios su sentido de pertenencia a la organización como *proyecto común*.

De este modo, se trata de prácticas que no suelen ser muy utilizadas por ambas organizaciones, a pesar de su tendencia ligeramente creciente.⁸⁶⁷ Los esfuerzos se dirigen a la búsqueda de un equilibrio entre créditos grupales e individuales que se sustenta tanto en la limitación de la cuantía de estos últimos como en la clara separación entre ambos sistemas. De este modo, puede concluirse que los beneficiarios de los créditos individuales se sitúan al margen del sistema organizativo:

*“Siempre vamos a tratar entonces de encontrar un equilibrio, que el más atendido entonces sea el crédito grupal. Que el crédito individual no es porque me interese socialmente, sino que me interesa económicamente, para sostener la organización. Si no, el concepto de CDRO, su filosofía, su misión se perdería totalmente, se desvirtuaría el asunto aquí. Entonces atendemos a este sector pero éste no es la meta, no es el principal. Por eso es que el beneficiario de créditos individuales no es nuestro asociado, no lo conocemos, no lo organizamos”*⁸⁶⁸

⁸⁶⁶ Prueba de ello es que en las propias normativas que lo regulan se incluyen justificaciones y acotaciones precisas sobre la pertinencia de estos créditos. Así, el reglamento del Fondo Revolvente de COINDI se refiere a los beneficiarios individuales de los créditos como “*personas individuales que por alguna razón no forman parte de un grupo o se dedican a actividades extracomunales especialmente en la rama del comercio. Esta parte del crédito no es muy extensa y además se utiliza como subsidiaria de los créditos grupales por el interés que paga que es más alto*” Fondo Revolvente de COINDI (*Q’uchub’al*), (*FORECOQ*) y su reglamento. Asociación COINDI, 1996.

⁸⁶⁷ Su presencia oscila entre el 2 y el 3% del número total de beneficiarios en ambas organizaciones. Esta cifra se eleva en CDRO al 8% si nos atenemos a su montante respecto a la cartera de créditos del periodo 1997-1998.

⁸⁶⁸ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, octubre de 1998.

“La mayoría de gente que ha solicitado este crédito individual no son socios, o sea, que ni siquiera saben cómo trabajan los grupos. Ignoran totalmente eso. Podría haber conflicto si de pronto uno de un grupo de base quiere un crédito a la manera individual pero bajo las condiciones de grupo, entonces ahí sí... ... pero como están bien informados...” ⁸⁶⁹

Como vemos, los discursos suelen resaltar los esfuerzos destinados a la clara demarcación de estas prácticas del común de acciones de desarrollo de la organización, lo que se sitúa en la base de su aconflictualidad y de la superación de la evidente contradicción que en principio plantean. Esta demarcación implica criterios de separación del aparato decisonal respecto a los beneficiarios individuales, aunque esta separación suele ser también interpretada como una incorporación de dichos beneficiarios individuales como benefactores indirectos de la organización comunal a través de las utilidades que generan sus créditos, es decir, *“con el fin de que los beneficios que generen sea como un aporte de la comunidad misma y que no se pierda la relación con la organización comunal”* ⁸⁷⁰

Esta *segregación* de la organización se suma a otras formas de discriminación existentes, que se siguen aplicando como aquellas relativas al control de la procedencia étnica de los beneficiarios de créditos individuales. Es decir, no se trata de abrir la organización, siguiendo la máxima de “hacer negocios con cualquiera”, sino que estos *beneficiarios atípicos* a los que se les aparta de la organización y con los que sólo se entabla una relación rentabilista son en cualquier caso indígenas maya-k'iche's (para el caso de CDRO) o maya-k'iche's y maya-kaqchiqueles para el caso de COINDI, por lo que también aquí sigue teniendo vigencia la regla limitante que se aplica en otras parcelas de la organización a la participación según criterios de delimitación étnica. No existen, por tanto, concesiones de créditos individuales a beneficiarios ladinos en ninguna de las dos organizaciones, ni a beneficiarios kaqchiqueles, mames o k'iche's de

⁸⁶⁹ Entrevista con Julio Arango. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

⁸⁷⁰ Asociación COINDI. Memoria Anual de Labores. 1996. p.34. En la misma línea se sitúan los discursos en CDRO: *“Esta es también otra versión del apoyo mutuo, porque personas con más capacidad empresarial al pagar tasas más altas de interés, ayudan a la gente que apenas empieza a poner un pequeño negocio o una micro-empresa familiar”* (Benjamín Son, *El Sistema Financiero Comunal*, 1997. p.11).

otros departamentos en CDRO, o a tzutuhiles o a k'iche's que no sean de Sololá en COINDI, etc., siguiendo los criterios ya descritos.

Pero uno de los aspectos que más nos interesan de la existencia de los créditos individuales es que su presencia resalta algunas implicaciones relativas a la escala de desarrollo pretendida por ambas organizaciones, concretamente la insuficiencia de los capitales recibidos en los créditos grupales. Es decir, el único privilegio que se podía atribuir a los créditos a escala individual proviene de la vía del montante recibido, que puede ser significativamente superior al obtenido en los de naturaleza grupal⁸⁷¹, evidenciado además por el creciente número de beneficiarios integrados en grupos que solicitan un aumento en el capital recibido en sus créditos, como hemos comprobado en repetidas ocasiones en nuestras entrevistas con los beneficiarios de las sucursales. Por ello, ya que las prácticas evidencian este trato diferenciado, los discursos de los representantes de la organización se dirigen a recordar la existencia de un “límite máximo” en cuanto a pretensiones crediticias del que la organización no parece demasiado dispuesta a despegarse a corto plazo. No es poco común que la existencia de este límite máximo se justifique en el argumento de la “incapacidad” de los beneficiarios para gestionar un volumen de capital por encima de dicho límite, lo que implica pasar por alto la existencia de aquellos que demandan una subida en el montante de los créditos: *“Los primeros créditos que se le otorguen a un grupo pudieran ayudarles a aprender a usarlos, a acostumbrarse a estar endeudados sin pena, sino con la esperanza de que van a cumplir pues están ejecutando un buen proyecto. Los demás créditos pudieran sin embargo, ayudarles a establecer empresas y negocios cada vez más importantes”*⁸⁷²

Este aspecto nos hace recordar la problemática referente a la asincronía entre *ritmos de desarrollo*, ante la cual, en este caso, los representantes de ambas organizaciones prefieren optar por una homogeneización de las demandas de los beneficiarios *a la baja*, situando en parte dicho límite máximo en las reticencias de los beneficiarios (entendidas

⁸⁷¹ También va CDRO por delante de COINDI en cuanto al capital prestado en estos créditos, siendo en esta última el máximo montante otorgado de 7.000 quetzales, frente a los 50.000 de CDRO. Recordemos que los créditos grupales no superan en ninguna de las dos organizaciones los 5.000 quetzales.

como miedos o precauciones por parte de éstos) a enfrentarse a una subida demasiado radical de su “volumen de negocios”. Se trata por tanto de optar entre dos posibles conflictos, eligiendo afrontar el primero de ellos:

1)- El conflicto procedente de beneficiarios insatisfechos por el insuficiente montante de sus créditos, cuyo número creciente queda contrarrestado por una inmensa mayoría que aún no percibe dicha insuficiencia.

2)- El conflicto que proviene de otorgar un capital excesivo a beneficiarios que se juzgan no habituados ni capacitados para gestionar un capital “por encima de sus posibilidades”. Para el caso en que no sean estos, sino otros beneficiarios más consolidados, los que demanden un capital superior y se les conceda, el conflicto radica en las diferencias por las rentas generadas entre unos y otros beneficiarios.

En otros momentos hemos apuntado algunas razones por las que se prefiere afrontar la carga conflictual referida a un desarrollo *a pequeña escala*. En este punto nos interesa resaltar la existencia de una línea común a ambas organizaciones (CDRO y COINDI) que privilegia la progresividad en la capitalización de los beneficiarios, la evitación de diferencias individualizadas dentro de la organización (por lo que se extraen de ella, siempre dentro de sus *límites étnicos*, las que se generen por los créditos individuales) así como la necesidad de un aparato capacitador y organizador paralelo a la existencia del crédito. Así, “aprender a usar un crédito” no es sólo saber hacerse responsable de él, conociendo qué tipo de interés y qué amortizaciones se van a pagar y de qué modo, sino entender la capacitación del beneficiario dentro de una perspectiva más amplia, añadiendo, dentro de un esquema organizativo más amplio, la conformación progresiva de comités financieros, de sucursales, de una participación paralela en una organización cuyos móviles desbordan el estrictamente rentabilista. En este sentido, las tareas reorganizadoras se complementan con las capacitadoras, entendidas éstas en términos de una ganancia de capacidad. Por todo ello, la preocupación por la insuficiencia del

⁸⁷² Son Turnil, 1995. op. cit. p.14.

montante, evidenciada por la existencia de los créditos individuales, se presenta subordinada a la consecución de unas bases mínimas para este aparato organizativo, persiguiendo además una mayor variedad de proyectos, que beneficien a un número creciente de beneficiarios.

Pero, dentro de este marco de progresividad, no se trata sólo de fijar un crecimiento cuantitativo en el número de beneficiarios, a la vez que se mantiene constante la línea que simboliza aquél “límite máximo”. La proyección futura marcada por la organización apunta a que, una vez superados los primeros obstáculos y condicionantes (que, como vemos, no atañen sólo a capacidades individuales) y conseguidos los objetivos planteados, haya que hacer frente a otros retos, ya que la idea es llegar a generar una capacidad emprendedora creciente en términos de mayores “negocios” o “empresas”. De este modo, la función de los discursos es la de aminorar el conflicto de los beneficiarios insatisfechos por un montante escaso, y a la vez, crear identificación, aliento y estímulo, estableciendo objetivos ligados a participar en beneficios habitualmente reservados a otros protagonistas, en otros entornos (fundamentalmente ladinos, en la capital, en las grandes urbes...), con el difícil reto de trasladarlos al entorno de las comunidades rurales del altiplano. La ilusión compartida alimenta las aspiraciones colectivas, por lo que no se renuncia a ella desde que se conocen sus efectos, cuando unos proyectos que parecían ilusorios a principios de los ochenta, terminaron concretándose. Esto ha implicado traducir a sistemas de gestión colectiva (no siempre de modo armonioso, ni consensuado), algunas experiencias cercanas a la configuración como “negocios” o “empresas”⁸⁷³. En cualquier caso, tales aspiraciones colectivas, en cuanto que dirigen la mirada a la consecución de resultados concretos, pueden ser contraproducentes, ya que el coste de las expectativas rotas puede ser muy alto, como ya lo ha sido en los incumplimientos parciales del “sueño del desarrollo”, según vimos en anteriores apartados, simbolizado en el alcance, indeseado para algunos, de un “techo” del desarrollo, para lo cual se establece la necesidad de redefinir dicha cota en cada momento y establecer sobre ellas mecanismos de control.

⁸⁷³ Este horizonte empresarial como ilusión de futuro no sólo está sujeto a una constante redefinición, sino que se sustenta además en una experiencia en la que, como sabemos, los fracasos forman parte, como es el caso del devenir de los talleres del Programa de Artesanías.

Por tanto, no podemos pasar por alto que existe cierto margen de movilidad en aquel *límite máximo*, ya que se producen otros impulsos dirigidos a evitar que aquellos beneficiarios que hayan obtenido suficientes ganancias no abandonen la organización, sino que sigan vinculados a ella financieramente. En esta línea se sitúan las posibilidades futuras de las *sucursales* para otorgar préstamos a sus beneficiarios, así como el incremento en la variedad de operaciones financieras que oferta el Banco Pop, relacionado con el objetivo de servir a las economías del entorno frenando su descapitalización. Este objetivo pretende cubrirse ofreciendo los servicios de un banco para aquellos beneficiarios que prosperen y se conviertan en “empresarios”. En todo caso, hay que advertir que se trata ésta de una demanda comúnmente “aconsejada” desde el exterior, dentro de las presiones de *asesores externos* que recomiendan ciegamente (y en ocasiones con cierto éxito) el seguimiento de una línea expansionista, ignorando a menudo los canales que siguen las decisiones y acciones en el Banco Pop:

*“Algunas instituciones bancarias no lo han dicho pues: ‘lo que no se han dado cuenta las asociaciones como ustedes, es que ustedes los capacitan, les dan asistencia técnica, los ayudan a adquirir experiencia crediticia, y de pronto ustedes ya no pueden atenderles, entonces llegan con nosotros’. En pocas palabras, les estamos sirviendo clientes a los bancos. Entonces eso es una de las cosas que motiva a que aquí como Banco Pop tenemos que crear varias líneas de crédito según los niveles en los cuales vaya subiendo el empresario”*⁸⁷⁴

6.1.4.- El sistema de garantías

El sistema de garantías sobre los créditos grupales se fundamenta, en primera instancia, en la sustitución de los sistemas de *control social* al interior de las comunidades por una solución normativa concretada en la exigencia de un documento legal que cubre la

⁸⁷⁴ Entrevista con Julio Arango. Asociación CDRO, noviembre de 1998. Como cabe suponer, el seguimiento de una línea expansionista no es sólo el resultado de una “contaminación externa”. Los propios técnicos del Banco Pop, por su formación, experiencia o iniciativa profesional pueden seguir este tipo de vías de acción, si bien, como sabemos, no tienen plena libertad para ello, ya que sus decisiones se encuentran sometidas a cierto control por las estructuras decisionales de la organización.

obligación de pago de cada beneficiario. Este documento no es otro que la acreditación de alguna propiedad de dicho beneficiario, habitualmente una escritura pública referida a una pequeña porción de tierra, que servirá de garantía prendaria y solidaria aportada de forma individual.

Inicialmente, este sistema se apoya en dos justificaciones básicas:

- La autosostenibilidad de la propia organización, ajustada a criterios exclusivos de rentabilidad y seguridad de sus recursos propios. El razonamiento es análogo al establecido en los créditos individuales: al garantizarse el pago de los créditos, se asegura la continuidad de los ingresos *propios*, no dependiendo la organización exclusivamente de las aportaciones de las agencias donantes.
- La evitación de irregularidades o de abusos por parte de los beneficiarios, así como de relaciones rentabilistas y cortoplacistas entre éstos y la organización, aspecto este último que como sabemos atañe exclusivamente a los créditos grupales.

A esto se añaden otros discursos justificadores de las garantías, que sitúan a estas como un mecanismo eficaz ante los casos en que la comunidad “haya perdido” sus valores grupales, y que surge como elemento complementario de principios como el del *apoyo mutuo*, que se entienden fracasados por influencias externas, por lo que se hace preciso, en principio, pasarlos por el tamiz de la reglamentación:

*“En razón de que en muchos casos nuestras comunidades se han contaminado de los valores competitivos de la ciudad y del neoliberalismo, puede considerarse necesario utilizar un sistema paralelo o sustitutivo, para los casos en los que el sistema social propiamente falle (...). Por sobre todas las cosas, un sistema financiero comunal debe basarse en procedimientos, esquemas de trabajo precisos y no en apreciaciones románticas. Es decir, el sistema de apoyo mutuo debe estar organizado y reglamentado”*⁸⁷⁵

Este tipo de discursos presenta un esfuerzo orientado a clasificar entre lo que es “romántico” y lo que no lo es, lo que es “social” y lo que es “reglamentado”. Esta

producción de categorías se sitúa paralela a la producción de imágenes y propone en principio la superación de la quiebra de los “principios” o “valores” por una maquinaria administrativa complementaria, que se presenta cargada de procedimientos, normas, esquemas de trabajo, etc.

Pero este énfasis en normativizar las prácticas de la organización más que un principio que ordene las prácticas reales de ésta, cobra su verdadero sentido si observamos las circunstancias en que se desenvuelve la organización, en las que abundan las exigencias explícitas o implícitas orientadas a presentar una apariencia de modernidad burocratizada. Por ello podemos adelantar que, en la práctica, tal y como se conciben, las garantías tienen una escasa aplicación real. Por un lado, tenemos la falta de representatividad legal de las escrituras aportadas como garantía, ya que salvo raras excepciones, no existen tales “escrituras”, sino que los únicos documentos acreditativos de propiedad que pueden aportar los beneficiarios (que son además los únicos de que disponen) son contratos de compra-venta, rubricados por la firma del responsable municipal. Por otro lado, a la falta de consistencia legal se une la escasa voluntad de la organización para hacer uso de la garantía ante los impagos, que se traduce en la práctica inexistencia de casos en los que se haya procedido en contra de los bienes de ningún beneficiario aportados en garantía.

Pero esta contradicción entre discursos y prácticas no se limita a la simulación de la apariencia normativa hacia el exterior de la organización. Hay que tener en cuenta que el procedimiento diseñado para la actuación legal con base en las garantías tiene un paso previo inexcusable: la consulta al consejo comunal sobre la “oportunidad” de actuar contra un grupo moroso. A partir de ahí se entra en una serie de diálogos y negociaciones que repercuten en un aumento de la presión de las instancias comunitarias

⁸⁷⁵ Son Turnil 1995, p.8.

hacia el grupo moroso, y dentro de éste a los socios que no pagan.⁸⁷⁶ En todo caso, es frecuente la puesta en práctica de otros mecanismos disuasorios, como la difusión de estos comportamientos “anómalos” al interior de la organización, no de forma personalizada, sino a escala de comunidad⁸⁷⁷, de manera que ésta es puesta en evidencia por “permitir” la existencia de socios morosos. Todo ello aparte de las continuas capacitaciones que implican un significativo trabajo de “recuerdo” acerca de la incorrección de este tipo de acciones.

Por tanto, el control de la morosidad tiene tantas dimensiones paralelas, que los responsables de la organización resaltan un uso de las garantías marcadamente sustitutivo y accesorio. Desde este punto de vista, si la garantía individual se coloca como el “último recurso”, la palabra del beneficiario o el nombre de la comunidad quedan muy por delante. Siempre según testimonios de los administradores, la certeza de dicha accesoriedad entre los beneficiarios quedaba eclipsada por el valor de la palabra como “compromiso moral”:

*“La gente pues en la comunidad pienso que está muy acostumbrada a cumplir, a que lo que más vale es la palabra. Porque aunque yo ofrezca una propiedad registrada y toda la cosa, pero mi palabra no sirve... la escritura aquella no sirve pues. Lo que más garantiza es la palabra, porque es aquel compromiso moral, se pone en juego la moral y no tanto una cuestión material. Entonces consideramos nosotros que eso era lo que hacía que la gente, a pesar de que sabía de que si se llegaba a una cuestión judicial no le podían quitar su propiedad, sí respondía”*⁸⁷⁸

A la escasa consistencia legal de las garantías, ya referida, se añade la circunstancia de que no todos los beneficiarios disponen de propiedades, ni pueden aportar ningún

⁸⁷⁶ Por ejemplo, para comenzar a ejercer esta presión desde CDRO se consulta primero al Consejo Comunal, y es este el que autoriza a seguir esta vía, lo cual no significa que no se desarrollen otras acciones de presión paralelas dentro de la comunidad, como las que provienen de las figuras ya reseñadas del coordinador del proyecto de desarrollo local (PDL), o el Comité Financiero Comunal. En los contados casos en que estos métodos han superado el nivel comunal, (ya que basta la mayoría de las veces un corte del suministro de agua durante varios meses por decisión del consejo comunal) no han pasado en CDRO de una mera amenaza, concretada en la visita del abogado al domicilio del acreedor.

⁸⁷⁷ Esto se realiza en asambleas, reuniones periódicas, etc., en la que asisten representantes de las distintas comunidades asociadas, avisándose sobre el porcentaje de morosidad de algunas comunidades (encabezada por una sucursal o consejo comunal).

⁸⁷⁸ Entrevista con Julio Arango, op.cit.

documento al respecto que las acredite. Por ello, se producen cesiones de estos documentos de unos beneficiarios a otros, consentidos por la organización, de manera que este instrumento se descarga de una parte de sus implicaciones individualistas. Este uso colectivo de la garantía sirve a los representantes de la organización para ver en él una manifestación más del apoyo mutuo, cargada de resonancias ancestrales:

*“Como hay otras personas que también están dentro del mismo grupo y que sí cuentan con una garantía, pues estas personas son las que colaboran o apoyan a esas otras personas que no tienen garantía, y ellos pasan en cierta manera a decir de que nosotros vamos a ser responsables del crédito que la persona adquiere, y ahí es donde se da el apoyo mutuo. En la mayoría de la cosmovisión maya se hacía anteriormente, pues, o sea eso es hereditario, es una cosa que quedó desde que existieron los mayas, que cuando alguien no tenía, se prestaban pues, porque había una mutua confianza. Entonces alguien algunas veces amparaba lo que el otro hacía, es lo que siempre existe dentro de la comunidad, pues, si alguien no tiene, lo apoyan ...”*⁸⁷⁹

Como resultado de esta postura de la organización, y ya que se concibe a la comunidad como depositaria del reparto de las garantías, se renuncia a imponer criterios de admisión o de rechazo de forma verticalista, salvo algunas intervenciones aisladas de seguimiento o *acompañamiento*. Ello se basa en la certeza de que la experiencia de gestión colectiva de la comunidad, es muy superior a la de la organización, tanto por entenderse más cercana a lo que se va a decidir como por concebirse asociada a una idealización de los sistemas de reparto de los recursos y del poder a escala intracomunal.

*“Esa es otra de las ventajas, que CDRO ha dejado que la comunidad se tome la decisión, que ellos escogen, y que ellos mismos se vean, que ellos mismos se conocen. Pues, en cambio si llegamos a imponer el trabajo nosotros no los conocemos, entonces sí va a haber un momento en que alguien sí no va a querer amparar el crédito a otra persona, porque no lo conoce...”*⁸⁸⁰

El apoyo mutuo es atribuido de forma unívoca a una comunidad un tanto idealizada, por lo que los casos en los que se producen estos préstamos o cesiones son considerados excepcionales y sirven para reforzar la regla general, en la que la comunidad queda por encima del individuo.

⁸⁷⁹ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, octubre de 1998.

*“En aquellos casos donde algún beneficiario, pues realmente se ha proyectado mal ante la comunidad, ahí prácticamente tiene cortado el apoyo... esa es otra situación, que la comunidad tiene una característica... alguien que ha fallado y ha quedado mal, tiene malos antecedentes pues más que todo con la comunidad, a él sí no se le va a prestar apoyo. Esos son principios que tiene la comunidad, que nadie se lo puede quitar y que no han sido impuestos, sino eso es... son los que le han dejado los mayas, pues”*⁸⁸¹

Cuando estas excepciones individuales se convierten en excepciones comunales, se explican por factores recurrentes que resaltan el papel tutelar de la organización, como la falta de capacitación.⁸⁸²

*“Hay comunidades que, hablando académicamente están un poquito más elevados y hay comunidades que no, que persiste un poquito la ignorancia. Eso es lo que ha provocado que también los órganos que dirigen la comunidad les cuesta un poquito resolver estos problemas, porque su capacidad no les permite, pues, y es dónde ha intervenido bastante CDRO, en este caso a apoyarlos, para que puedan ir resolviendo cada vez más sus propios problemas, claro que CDRO no interviene así por así nada más, tiene que existir la autorización de parte de ellos, pues para eso existe el consejo comunal y esa es la máxima autoridad”.*⁸⁸³

Para cuando el ideal de la comunidad fracasa, el proceso capacitador se activa. Pero este es, en principio (y salvo excepciones que estudiaremos para el caso de COINDI), un proceso de largo plazo, consensuado, concebido de modo bidireccional y que implica una alta participación de los pobladores de la comunidad.

Por tanto, un sistema diseñado en principio de forma individualista y verticalista termina siendo absorbido en buena parte por las redes organizativas creadas con base en la comunidad y por los sistemas de capacitación. De este modo, el conflicto se aparta de la organización, quedando localizado al interior de la comunidad, que es donde se realizan los repartos.

⁸⁸⁰ Ibidem.

⁸⁸¹ Ibidem.

⁸⁸² Las comunidades en las que se dan más problemas de morosidad son Cojxac, Tenerías, Chipuac, Chiyax, Chuculjuyup, “un grupo de 6-7, que tienen sus causas, por la misma problemática de la comunidad”.

⁸⁸³ Entrevista con Manuel Ajpop, op. cit.

En consecuencia, el sistema de garantías se encuentra desactivado de su potencial normativo-legalista si no fuera por dos consideraciones fundamentales:

1)- De cara al exterior, este sistema ofrece una apariencia de fortaleza de los recursos propios, de coherencia en la resolución de comportamientos anómalos al modo normativo-legalista del desarrollo hegemónico. Es decir, la imagen del Banco Pop sale reforzada por los efectos de una representación burocratizada de fácil exposición a las agencias internacionales o a los agentes del estado en términos de “seriedad” “rigor” y “control”. Esta imagen vertida al exterior suele centrarse en la vertiente punitiva, correctora de comportamientos anómalos de un modo verticalista, impuesto por el aparato normativo, y olvidando el complejo entramado social construido a su alrededor. Es decir, se remarca la posición de poder del Banco Pop sobre los beneficiarios por la posesión de sus escrituras, lo que en apariencia le habilita a actuar contundentemente contra estos en caso de impago, embargando sus propiedades. Se trata de un procedimiento fácilmente “entendido” por agentes del estado, intermediarios financieros y por no pocas agencias donantes, y más aún cuando se propone el sistema de garantías legales como un mecanismo sustitutivo del sistema de control “social”.

2) - Por otra parte, y lo que es más preocupante, de cara a no pocos beneficiarios las garantías conservan parcialmente su carácter intimidatorio, disuasor. No puede obviarse el hecho de que existe una percepción, ampliamente difundida en las comunidades, de que ofreciendo en garantía el documento referido se está, en efecto, poniendo en juego el solar, la casa o el trozo de terreno que representa. El descontrol de la propiedad, frecuentemente sometida al expolio en manos ladinas (en las que recae el control del estado y sus extensiones burocráticas), está presente en la *memoria histórica* de los pobladores de las comunidades. De ello da prueba un pasado -y aún un presente- lleno de usurpaciones y de engaños

protagonizados por latifundistas ladinos que han sustraído a los indígenas los terrenos más fértiles, con la connivencia del aparato estatal.⁸⁸⁴

De este modo, el alejamiento de los cauces y lógicas legalistas que se entienden ajenos y arbitrarios someten a un amplio margen de especulación el carácter del documento entregado en garantía, de modo que los beneficiarios pueden llegar a creer que realmente se puede expropiar su propiedad o la de aquél que le cedió la escritura. Por ello, se deduce que, dada la escasa consistencia legal de las escrituras de propiedad, puede ser fácilmente manipulado su uso desde la organización de forma que realmente pueda actuarse contra la propiedad que representan, mediante una especie de engaño fundamentado en la “ignorancia del beneficiario”, hecho de sobra conocido por los representantes del propio Banco Pop:

*“Si hacemos una investigación a nivel de los comunitarios, muy pocos saben que realmente con una escritura pública yo no le puedo hacer nada todavía. O sea muy pocos manejan. ¿Quién es el que sabe? El que sí tiene bastante acceso digámosle al centro, o a gente que le ha informado y le ha dicho ‘mire, no, puede usted sacar otra copia y pueda hacer tal cosa...’. Pero la mayoría de la gente no sabe eso, la mayoría de gente tiene su escritura, su documento, y lo guarda muy bien, y aunque es pública no la registra. Y no la registran por el asunto de no pagar impuestos pues, porque creen que... que van a pagar una gran cantidad de impuestos y por eso la gente ha decidido no registrar sus propiedades. **Pero para ellos ese documentito que tienen ahí es muy valioso. Y que con el hecho de que se lo dieran a otro están arriesgando su propiedad. Ese es el concepto que tienen. (...) Entonces eso hace creer que entonces ellos tengan temor y cumplan**”⁸⁸⁵*

Por tanto, se trata de una especie de “engaño” en el pacto legal entre el Banco Pop y los beneficiarios, basado en el desconocimiento por parte de éstos últimos del funcionamiento legal de las garantías, cuyas claves son controladas por los técnicos de

⁸⁸⁴ Algunos ejemplos de esta desconfianza llegan hasta el presente, como en las manifestaciones en contra del impuesto IUSI: “Hay gente que no ve bien eso, no lo ven con buenos ojos, pues. La manifestación que hubo para cuando el gobierno quiso establecer el impuesto ese... el IUSI. Ahí hay una demostración clara, pues, que la gente se levantó y... toda la cuestión, aunque el presidente de la República y los expertos indicaban de que los menos afectados iban a ser ellos. Pero ellos nunca entendieron eso, ni tampoco se metieron a estudiar si de verdad iban a ser afectados o no. Ellos simplemente vieron que eso los obligaba a registrar sus propiedades y eso los obligaba a pagar impuestos.. y se levantaron...” (Entrevista con Julio Arango. Asociación CDRO, octubre de 1998).

⁸⁸⁵ Entrevista con Julio Arango. Asociación CDRO, octubre de 1998.

la propia organización. El “engaño” se basa en que dichos técnicos saben que no pueden actuar contra la propiedad que el beneficiario moroso ofrece como garantía pero, dado que éste parece no mostrar tanta seguridad sobre ello, tal debilidad es aprovechada como elemento de presión. Es decir, aunque sólo haya depositado su firma y una fotocopia de un documento sin valor, el beneficiario se muestra temeroso ante la posibilidad del embargo, pues no está totalmente seguro de lo que pueda significar su escritura.

Se muestra un tanto contradictoria la postura de la organización en estos casos, por un lado resaltando el valor de la palabra y del “compromiso moral” y por otro lado tolerando la existencia de tal ambigüedad, pues como puede comprobarse, el hecho de que no se conozcan casos de expropiación no significa que estos no puedan imaginarse por los beneficiarios y vivirse como si de hecho se produjeran.

El carácter intimidatorio de las garantías resalta las distancias aún existentes entre beneficiarios y personal técnico, y la posición de poder de éste. Asemejados a los instrumentos empleados por el estado, de cuya lógica se encuentran tan apartados los pobladores de las comunidades, este tratamiento de los socios o beneficiarios queda así bastante alejado del principio de *participación total de la comunidad*.

En cualquier caso, desde ambas organizaciones suele resaltarse la no aplicación de la amenaza que contienen las garantías. A esto hay podría añadirse que el uso más o menos ambigüo de las garantías (y de la violencia simbólica que encierran) es el precio a abonar por la organización para conservar aquella imagen de “solventia normativa”. Un precio que se paga más fácilmente cuando las otras soluciones intermedias muestran su papel predominante continuamente en la práctica y el beneficiario percibe que se trata de una “solución extrema”, sintiendo menos cerca su amenaza.

Además, no podemos dejar de considerar que la ambigüedad en el manejo de esta faceta intimidatoria salta a la vista en aquellos casos en que la organización se ve más presionada. Es el caso de COINDI en sus momentos de mayor crisis financiera, en el que se instauraban tanto la morosidad a escala comunal como la carencia de fuentes de

financiación a escala organizacional, propagándose cierta precipitación en las acciones y haciéndose más evidente el uso intimidatorio de las garantías. Así, la justificación de las garantías no sólo se centra en propiciar la ausencia de morosidad, sino en la propia situación financiera de la organización, a lo que se añade la presión de un entorno en el que aparecen las prácticas “negociadoras” de algunos beneficiarios, que se entienden propiciadas por el clima de competencia con otras organizaciones e instancias de corte asistencialista. Es lógico que argumentaciones como las siguientes se produzcan con mayor recurrencia en la organización de Sololá, más amenazada por estas presiones:

*“En este momento que, claramente se ha tenido reducción de apoyo, eso obliga a que el fondo revolvente que existe sea más eficiente. Ahora, frente a una cuestión que antes sí valía la palabra y valía la cuestión moral de que sí me comprometo a pagar y lo pagan, eso ha variado ahora, ha variado en el sentido de que muchas personas no pagan, o muchas personas, cuando se dan cuenta que varias organizaciones están enfocadas a dar crédito, entonces puede ser que estas personas en COINDI tienen crédito sin ninguna garantía, mientras que también tiene crédito en otro lado con una garantía, aunque sea bastante simple”*⁸⁸⁶

Es de resaltar en cualquier caso que el énfasis se sitúa no tanto en un giro en la estrategia organizativa como a una modificación en la conciencia de los beneficiarios. Así, esta presión de la eficiencia de los créditos, que obliga a recuperarlos al máximo, justificada desde los líderes de la organización, puede usarse de forma un tanto impositiva, de modo que se emplee para controlar la participación o asistencia, en una maniobra un tanto precipitada de los capacitadores, según hemos tenido constancia directa. En otros casos, la implantación de las garantías pueden llegar a significar la desaparición de otros mecanismos de negociación entre organización y beneficiarios, o de éstos últimos entre sí, obviando todas aquellas figuras de control social de los impagos. En un contexto de urgencia ante la crisis, al exigirse una rápida resolución de los casos de morosidad, los conflictos no se reducen a una contradicción con los principios fundacionales, sino que provocan un traslado de la presión al interior de la comunidad, de modo que los beneficiarios pueden reaccionar, por ejemplo, culpándose unos a otros y llegando a exigir la aplicación de las garantías de modo indiscriminado:

⁸⁸⁶ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre 1998.

*“Bien sabemos por lo que no han salido los proyectos ahorita. Es por las deudas de M..., y toda la familia T..., ellos pusieron una piedra en nuestro camino. Y por ahí viene todo esto, se pone un reglamento... Porque ahí nos amarran de quien uno no paga su deuda, como están los documentos, eso es lo que se le quita. Se vende su terreno... Mira a M... ahorita le pedimos su deuda, no dice nada, le pedimos su deuda no dice nada. J... es testigo, muchas veces hemos venido de su casa”*⁸⁸⁷

De este modo, existen bastantes evidencias en la práctica de que los sistemas de control grupal o comunitario prevalecen sobre los impositivos, intimidatorios o tutelares presentes en las garantías (entendidas estas de forma administrativo-jurídica), aunque éstos suplantan a aquel sistema de control comunitario en parte, sobre todo en aquellos momentos y circunstancias en los que la organización se ve obligada a adoptar posiciones más rígidas. Por otro lado, el avance del proceso descentralizador conlleva un traslado del uso de las garantías a la esfera comunal (sucursales y agencias) lo que tiene una serie de implicaciones, algunas ya apuntadas⁸⁸⁸, y encuentra distintos tropiezos en forma de descontentos de los beneficiarios. Estos descontentos se manifiestan ya en sus testimonios, que presentan nuevas propuestas:

*“Al terminar este tiempo de tres años que estamos trabajando como bancos comunales se nos va a dar otro crédito si el grupo así lo decide, pero cada quién tendrá que presentar su garantía y entre nosotras habemos muchas que no tenemos garantías, entonces no sé cómo lo podría tomar la institución que si se podría trabajar así en forma grupal... lo mismo, ¿verdad?. O sea que nosotras no dependemos de ninguna garantía y tenemos esa necesidad, entonces no sé si la institución, ¿verdad? pudiera confiar en los grupos de mujeres para seguir trabajando así como estamos ahora, que solamente una o dos garantías grupales...”*⁸⁸⁹

⁸⁸⁷ Beneficiario de la comunidad de Santa Catarina Ixtahuacán. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

⁸⁸⁸ Como ya señalamos en el capítulo anterior, la tendencia a dejar en las instancias comunales el reparto de las irregularidades también es producto de la homogeneización que se hace de la comunidad, buscando no despertar fisuras internas. De este modo, la misma equiparación consejo comunal-comunidad, basada en la visión simplificadora de CDRO que atribuye una homogeneidad apriorística a la comunidad, deposita en esta homogeneidad el reparto de conflictos como este, referido a la aplicación de las garantías.

⁸⁸⁹ Aurelia Ceferina Gutiérrez, comunidad de Tenerías. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

*“No todos tenemos garantías y yo pienso de que... en el primer ciclo de cada uno de los grupos se puede ver la responsabilidad de las personas que vienen, ¿verdad?”*⁸⁹⁰

Respetar las garantías grupales, admitir las cesiones de garantías, o plantear, en lugar de un sistema de garantías, que se compruebe la responsabilidad de los socios en el “primer ciclo” (primer ejercicio de amortización del préstamo), es decir, retirando la confianza de los socios “incumplidores” en el segundo y siguientes... El hecho de que propuestas de este tipo sean realizadas por beneficiarias y no por beneficiarios no es anecdótico, pues no olvidemos que la falta de propiedades (y por tanto de garantías que establecer sobre ellas) es más acuciante en mujeres que en hombres. Además, el uso de las garantías relacionadas con bienes del marido contradice el espíritu emancipatorio que pretende guiar los proyectos en los que se integran las mujeres, prescindiendo de la tutela económica o financiera del marido.⁸⁹¹

En consecuencia, el sistema de garantías, tal y como se aplica en CDRO, se muestra bastante consistente y más que un sencillo triunfo de la grupalidad o un engaño ante los insuficientes conocimientos legales y financieros por los beneficiarios, muestra su consistencia como concesión aparente al sistema fiscalizador que se impone desde las agencias. Las presiones financieras externas y un exceso de celo de los técnicos ante lo que consideran el “avance del desarrollismo asistencialista entre los beneficiarios” contradicen en parte esta tendencia, ilustrada para el caso de COINDI. Pero en este aspecto resultan vitales las aportaciones creativas de los propios beneficiarios, más allá de la pasividad que parece deducirse del desconocimiento de los rudimentos de la normativa hegemónica.

6.1.5.- Consideraciones finales a este apartado

⁸⁹⁰ María Mesa, comunidad de Tenerife. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

⁸⁹¹ Existen otros sistemas puestos en práctica en otras comunidades por iniciativa propia. Por ejemplo, en la *agencia* ADESMA de CDRO el sistema de garantías que se plantea es a escala grupal, pero a través de un depósito realizado por todas las mujeres que forman parte de un mismo grupo, destinado a cubrir posibles contingencias, entre las que se contemplan los propios impagos. Este sistema fue puesto en práctica dentro del proyecto de Bancos Comunes del Programa de Mujer, a propuesta de las propias beneficiarias.

La redefinición de principios como el *apoyo mutuo* no se agota en su uso dentro del sistema crediticio, sino que puede contemplarse su aplicación en una infinidad de prácticas cotidianas de la organización.⁸⁹² Esto implica una continua redefinición amoldada a los intereses de la organización, dentro de la huida de estatismos y esencialismos que implica su uso estratégico en contextos diferenciados. En esta línea, la posibilidad de que los principios de aplicación en CDRO (solidaridad, apoyo mutuo, horizontalidad, etc.), que se entienden insertados en su entorno sociocultural, puedan sufrir fallas o excepciones, o momentos en los que se vean desplazados ante otras influencias internas o externas, está también contemplada dentro de CDRO. Cuando se entiende este “mal” como una *contaminación de lo puro*, que puede afectar tanto a beneficiarios como a personal técnico de la organización, su solución se plantea con el uso de las mismas armas con las que actúan. Es decir, ante individualismos, egoísmos, insolidaridad o competencia, la defensa se fundamenta en normas, leyes, procedimientos, sanciones y acción punitiva. Pero, nuevamente, como en el sistema de garantías, sólo se aplica parte de lo planteado, de modo que terminan siendo raros los casos de expulsiones fulminantes, o de redacción de expedientes, siendo más comunes las largas y continuadas negociaciones (casi hasta la extenuación), las reuniones con la participación de amplios grupos, la posposición de los problemas, de modo que estos terminan cayendo por su peso con el tiempo.

De este modo, bajo lo que parece una desconfianza en el propio “sistema social”, (para “cuando el sistema social falle”), se tienen pensado un nuevo sistema, que se muestra como una concesión a la tecnocracia: surge el espacio en el que los sistemas normativos

⁸⁹² Por ejemplo, puede verse incorporado a normativas de cumplimiento ordinario. De hecho, al igual que se producía a escala comunal, la reinterpretación de los principios promulgados desde CDRO que se realiza en los reglamentos de los distintos Programas y Departamentos atiende a una serie de aspectos recurrentes, orientados a organizar los grupos y a establecer reglas de comportamiento al respecto, tales como la seriedad en el ejercicio de los cargos, el deber de asistencia y puntualidad, etc. Así, en el reglamento de los Programas o Subsistemas de CDRO se dice: “*El sistema de apoyo mutuo es aplicable plenamente al funcionamiento de las Juntas Directivas, y de acuerdo a la costumbre de las comunidades rurales maya k'iche's, se espera que sus integrantes reúnan y mantengan las siguientes cualidades en su trabajo: a) Puntualidad para asistir a las reuniones a que fueren convocados, b) Participación en una sola Junta Directiva, y desarrollar en ella un trabajo eficiente individual y colectivamente, c) Velar para que ninguna comunidad tenga dos o más representantes en una misma Junta Directiva, d) Por lo tanto asumir con toda la seriedad posible la atribución honorífica que le concede la Asamblea General al ubicarlo como su representante dentro y fuera de la organización*” (Reglamento General de Constitución y Funcionamiento de los Subsistemas de la Asociación CDRO. 1997).

individualizados triunfan. Pero sólo bajo una mirada superficial puede observarse que esos sistemas “organizados y reglamentados” son en la práctica lo que, bajo la lógica tecnocrática occidental, se espera. El esfuerzo de producción de principios y normas implica establecer “sistemas normativos” paralelos a los “sistemas sociales” que regulen los fallos de estos últimos, ofreciendo así una apariencia de gran consistencia administrativa. Lo “social” aparece así como un conjunto bastante normativizado, presentado en forma de reglamento a través de los “principios”, que a la vez sirven de referencia folklorista. Es decir, a la vez que se presentan como moneda de cambio ante la demanda exotista que establece la ayuda internacional, también contemplan su versión tecnicista, legalista y modernizadora. Surge así lo “legal”, como una concesión a la tecnocracia administrativa (como hemos visto, más aparente que real), como el mecanismo sustitutivo del “fracaso” anticipado de “lo social”, un fracaso que, por calculado, deja en parte de serlo.

Es preciso, como hemos visto, distinguir esta *performance* de legalidad de los procedimientos reales que en CDRO se llevan a cabo para resolver los distintos problemas que surgen de continuo, en los que interviene, por ejemplo, un modo grupal de ejecutar las decisiones. Como hemos visto, el control de las decisiones, sobre todo de las más delicadas, la ejecución de desembolsos sustanciales de recursos económicos o el inicio de acciones *atípicas*, son discutidos en asamblea o sometidos a una continua revisión por intermediarios⁸⁹³ que tienen poca o escasa relación entre sí, lo cual no obstante ralentiza y *burocratiza* aún más la organización pero desliga las decisiones más importantes del ámbito de lo individual. En este sentido el aparato burocrático se plantea no como una copia del modelo de desarrollo hegemónico que parcializa la realidad, sino como resultado de la participación de una serie de agentes implicados, que intervienen a través de sus cargos de representación.

Hay que tener en cuenta que la existencia de burocratización no debe leerse sólo como ascenso del poder de los especialistas, sino también como signo de *reparto decisional*,

⁸⁹³ Entendidos estos intermediarios en sentido amplio: cargos individuales y, sobre todo, instancias organizativas.

lo cual no es algo exclusivo del funcionamiento de las garantías. Así, como contrapunto, podemos resumir el proceso seguido para la puesta en marcha de un proyecto concreto en una comunidad del ámbito de CDRO, cuya concesión pasa por una serie de instancias de forma concatenada. Este proyecto fue presentado al Banco Pop por un grupo de tejedores de la comunidad de Chuatroj (Ver Anexo I), para la elaboración de artesanía textil y contó con el visto bueno (que incluye firma personal y sello) de 20 personas de diferentes ámbitos de la organización, repartidos del siguiente modo:

- Tres integrantes del *Grupo de Base* (grupo *El Bienestar*), en representación del de los beneficiarios del proyecto, que eran 17 en total.
- El *Coordinador del Proyecto de Desarrollo Local* (PDL) en la comunidad de Chuatroj.
- Tres de los cinco integrantes del *Comité Financiero Local* de la misma comunidad: presidente, secretario y vocal.
- El *Consejo Comunal*, representado por sus cinco integrantes: presidente, secretario, tesorero y dos vocales.
- El *personal técnico* del Banco Pop, y dentro de él, el encargado de *sucursales y agencias*, el encargado de la *sección de créditos* y el propio director.
- Un *auditor* externo, ajeno al personal y a la propia estructura organizativa del Banco Pop.
- La *Junta Directiva Central* de CDRO, representada por su presidente y su secretario.

Hay que tener en cuenta la presencia de instancias de representación comunal a la par del propio personal y del auditor externo, cuya consecuencia no es tanto la lentitud del proceso como la *diversificación de los recursos organizacionales*, que dificulta, por ejemplo, la proliferación de apropiaciones o de decisiones individualizadas, a lo que contribuye además la rotación en los referidos cargos de representación. De hecho, todo este proceso se completó en menos de 10 días, durante el mes de abril de 1998, y significó un desembolso de 12.000 quetzales, a devolver en 18 meses.

En otro orden de cosas, la aplicación dinámica y estratégica de los valores o *principios* tiene una serie de peculiaridades. Puede ocurrir, por ejemplo, que se planteen excepciones a la regla por la cual dichos valores son de aplicación exclusivamente acotada al colectivo para el que se suponen pensados, de modo que se permita la posibilidad de que sean de plena vigencia para cualquier otro colectivo. Esta “universalización”, establecida en términos de posibilidad teórica, induce a pensar, a priori, en un modo contestatario ante lo que se entiende como una continua “invasión” de lógicas procedentes del exterior. Tal y como se refiere en uno de los materiales de difusión interna destinados a líderes comunales y del personal de la organización CDRO:

“La experiencia ha sido interesante por el ingrediente estimulante de la participación de la comunidad, y aunque después al hacer un resumen de ella pueda parecer un poco complicada, tengo que asegurar que toda se ha desarrollado en el seno de una organización formada por personas sin ninguna especialización ni deslumbrantes grados académicos. Por lo tanto, estoy seguro de que la misma se puede intentar en otras comunidades, aunque les haga falta eso, aunque solamente tengan su pobreza y el hábito de trabajar juntos. (...) Los dirigentes comunales debieran de pensar que si esto que leen lo pudieron hacer los habitantes de las comunidades de Totonicapán, aquel pueblo medio olvidado de la Sierra Madre, igual o mejor lo podrán hacer otros pueblos posiblemente situados más cerca de los centros de servicio y de los lugares donde se acumulan los servicios financieros”⁸⁹⁴

Es decir, el hecho de compartir “lo propio” se usa precisamente para incrementar su valor implícito frente a “lo ajeno”: para hacer prevalecer las lógicas, los principios y los valores propios, no basta con hacerlos entender, o comprender su aplicación acotada, sino también proponer una aplicación universal que subraya su validez. Nuevamente se trata de actuar con las armas del contrario: ante una pretensión universalista (la de la lógica racionalista occidental), otro empuje “universalizador” que trata de mostrar lo propio como algo mejor en sí mismo que lo ajeno, sólo que esta vez procedente de un entorno subalterno.

⁸⁹⁴ Benjamín Son. 1997, op.cit. p.1

El esfuerzo difusor de este tipo de discursos nos recuerda algunos de los aspectos reseñados en el capítulo 4, ya que se dirige en primer lugar a procurar una revalorización de los elementos considerados *propios*, hasta conseguir explotarlos (de tal modo que repercuta en “beneficios” para los interesados), es decir a crear cierta conciencia acerca de la posibilidad de uso y control de recursos propios, cercanos y accesibles. En segundo lugar, se introducen aspiraciones tendentes a lograr la apropiación de algunos recursos tan *ajenos* que pueden calificarse incluso de *lejanos*. Por ello, no se ignoran otros recursos presentes en la comunidad, al margen de su “pobreza” o su “disposición a la grupalidad”, al resaltarse algunas potencialidades contenidas bajo parámetros culturales propios, o al estimularse la búsqueda de capacidades (a través del recuerdo con orgullo de “lo conseguido”). En tercer y último lugar, se propone una extensión de las experiencias a otros entornos mejor conectados con dichos recursos, lo que en parte implica un salto del ámbito comunitario al supracomunitario. Todo ello refiriéndose a una escasez de los medios necesarios para desenvolverse dentro de los núcleos donde se sitúa “el poder y la riqueza”, los cuales, no obstante, resultan un tanto minusvalorados (como la “especialización” o los “deslumbrantes grados académicos”) ya que no olvidemos que las anteriores palabras encabezan un documento que refiere a la implantación del llamado *Sistema Financiero Comunal* o *Banco Pop*.

Encontramos concreciones de este modo de actuar en bastantes ámbitos de CDRO. Por ejemplo, a la hora de establecer los criterios de funcionamiento del principio del “apoyo mutuo” se realiza una aplicación al exterior del contexto maya-k’iche’ para el que parece pensado:

“La situación ideal para un sistema financiero comunal es que por cada quetzal que otorgue en préstamo a la comunidad, tenga la capacidad de invertir asimismo un quetzal a una tasa de alta rentabilidad. De esta manera puede obtener una tasa promedio o ponderada adecuada a su autosostenimiento, sin necesariamente tener que explotar a sus asociados pobres. Esta es también otra versión del apoyo mutuo, porque personas con mayor capacidad empresarial al pagar tasas más altas de interés, ayudan a la gente que apenas empieza a poner un pequeño negocio o una micro-empresa familiar”

Universalizando un principio no sólo se pretende demostrar su validez, sino también se contribuye a superar la limitación de la función de éste como etiqueta adscriptiva, que sólo afecta al grupo étnico. Lógicamente, esta universalización se hace de forma selectiva, pues no se trata de desproveerse de todas las etiquetas arbitrariamente, que puede implicar una pérdida de control sobre éstas, sino más bien de demostrar la validez y fuerza que encierran, aprovechable para cualquier individuo o colectivo. Se llega así a mostrar las eficiencias del “apoyo mutuo”, como vemos, incluso para las instancias “empresariales”.

Esta extensión o pretensión universalizadora de los principios implica no sólo un entrecruzamiento de lógicas con el exterior de la organización, sino también un acomodamiento de las relaciones de poder entre beneficiarios y personal técnico, uno de los productos de la confrontación entre lógicas diferenciales de éstos. Tal y como se refleja en las anteriores palabras, si es preciso realizar inversiones en acciones bursátiles, bonos, etc. en el sistema financiero, se explica a los beneficiarios que así también “los capitalistas de la ciudad” contribuyen al bienestar de CDRO, incrementando no sólo la autosostenibilidad de la organización (que depende menos de las donaciones de las agencias externas), sino también el beneficio de sus socios más empobrecidos, cerrando así el círculo de este peculiar “apoyo mutuo”. Queda así explicada a los beneficiarios una compleja acción de conexión con las redes bursátiles tan lejana, en principio, de las lógicas de autosubsistencia de las comunidades rurales de la zona, y que tiene un alto riesgo de ser entendida como “jugar con el dinero de los socios”. Al mismo tiempo, se pone en práctica el principio del “apoyo mutuo” (que funciona como etiqueta, pero también como recurso, esta vez compartido), ampliando su contenido, que queda trasladado de las lógicas de subsistencia de las comunidades rurales hasta el modo de funcionamiento de los capitales bursátiles, de cuyos beneficios resulta inimaginable que puedan participar, en principio, los habitantes de una comunidad rural, hasta el punto de constituir una “micro-empresa familiar”.

Esta imagen de una modernización “prometedora” también es usada por los técnicos como reclamo ante sus beneficiarios, pero no hay que olvidar que la efectividad de estas

acciones, el modo progresivo y negociado en el que han sido realizadas dentro de la organización (propuestas en asamblea, con participación bastante activa de los beneficiarios) y la contrastada eficacia de algunos de sus líderes en su feliz término son también elementos a tener en cuenta para entender la rápida aceptación por los socios de estas nuevas operaciones financieras.

También están aquí presentes otras formas conflictuales de esta negociación, como aquellas que revelan la resolución del conflicto entre la imagen del Banco Pop como un “banco del sistema” (que no eleva el montante de sus créditos pese a comenzar a obtener beneficios como tal) y un “banco de los pobres”. Estas formas nos sitúan en un punto clave, como es la interacción de las acciones destinadas a la mejora de la situación socioeconómica de los beneficiarios, con las realizadas en un marco de relaciones interétnicas, lo cual lanza serios interrogantes sobre la inamovilidad del beneficiario-tipo que existe en estas organizaciones, afectado por un cierto etiquetaje. En este sentido, y dado el exiguo montante de los créditos recibidos: ¿necesitan CDRO y COINDI de “indígenas pobres” para existir como tales organizaciones de desarrollo?, o lo que es lo mismo, ¿hasta qué punto no supone un freno al desarrollo la dependencia de los colectivos beneficiarios de la “ayuda” del Banco Pop? La inexistencia de líneas crediticias abiertas a escala *microempresarial* parece comprensible en estas organizaciones dados sus objetivos pero, ¿justifica esto que se excluyan de la organización a aquellos beneficiarios que hayan adquirido cierta dimensión en sus explotaciones económicas a través de créditos grupales? La búsqueda de un consenso general, construido en torno a la colectivización de las acciones, en la que no se permiten despegues individuales, guarda sentido dentro de un escenario en el que se tienen pensadas acciones de contenido etnopolítico y en el que el eje pobreza-indigenidad se sitúa en el centro de las identificaciones. En este sentido, del mismo modo que se pretende excluir la presencia “contaminante” de líderes de conocimiento individualizados, la opción seguida implica evitar presentar a la sociedad guatemalteca un proyecto etnopolítico protagonizado por “indígenas pobres” que van de la mano de “indígenas-empresarios” o “micro-empresarios”. Esto conecta con el impacto general de la organización, que debe entenderse, obviando interpretaciones economicistas, de un

modo ampliado, no sólo en cuanto a las dimensiones de la realidad a la que afecta (tal y como entendemos el desarrollo promovido: a escala política, social, etc.) sino también en cuanto al horizonte temporal perseguido. De este modo, resulta evidente que los créditos del Banco Pop se sitúan dentro de una estrategia continuada que persigue la consecución de objetivos a largo plazo. Así, a pesar de que el escaso montante de los créditos ofrecidos desestimula el crecimiento de las explotaciones, se fomenta dentro de la comunidad una cierta continuidad en cuanto a los proyectos que relacionan a los beneficiarios con CDRO (y no sólo por asegurar la existencia de la organización, o de la propia sucursal en la comunidad a través de la fidelidad del beneficiario), de manera que, una vez concedido el primer crédito, se estimula la petición de un segundo y sucesivos créditos, los cuales van mejorando en cuantía e interés a los precedentes, aunque estos se mantienen en límites bastante modestos.

Finalmente, podemos resumir las apreciaciones realizadas hasta este momento a través de un cuadro ilustrativo en el que hemos sintetizado las actitudes, comportamientos y estrategias que adoptan con respecto a las problemáticas planteadas en el seno del Banco Pop tanto los beneficiarios como los líderes y el personal de la organización, resumidos estos dos grupos dentro del bloque “organización”.

Cuadro 6.1.- Esquema de actitudes, comportamientos y estrategias de beneficiarios y organización ante los conflictos generados en el seno del Banco Pop

CONFLICTO	Actitudes, comportamientos y estrategias	
	BENEFICIARIOS	ORGANIZACIÓN
Morosidad	- Corresponsabilidad y presión social intracomunitaria (positiva o negativa)	- Traslado a las estructuras comunales de la presión, (tránsito: <i>grupo de base</i> → <i>sucursal</i>) - Intensificación de las capacitaciones, reforzadoras de la presión social - Evitación de la confusión rentabilismo-asistencialismo - Relectura del <i>Apoyo Mutuo</i> en términos de corresponsabilidad beneficiarios-organización
Acciones rentabilistas del Banco Pop	- Incomprensión de las acciones realizadas por ritmo de obtención de beneficios diferente, riesgo desconocido y presencia intensiva de factor capital, muy por encima del factor trabajo. - Experimentación a escala	- Justificación por líderes- responsables en momentos rituales significados - Simplificación y destecnificación del discurso - Remarcación de presiones/intervenciones externas, inductoras de innovación - Introducción lenta y progresiva de innovaciones, atenuación y explicación del riesgo asociado - Potenciación del giro de mentalidad asistencialista a productivista

	comunal de primeras acciones rentabilistas, con el uso de recursos financieros y estructuras organizativas propias (CFC, sucursal).	- Enfoque en la colectivización de los rendimientos obtenidos a través del orgullo por el riesgo superado y la equiparación con otras instituciones <i>ladinizadas</i> a través el Banco Pop como “banco del sistema”.
--	---	--

Cuadro 6.1.- (cont.)

Actitudes, comportamientos y estrategias		
CONFLICTO	BENEFICIARIOS	ORGANIZACIÓN
Créditos individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda de un mayor capital en los créditos grupales (por apariencia de privilegio financiero hacia los “beneficiarios” individuales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión de justificaciones a los créditos individuales, fundamentadas en las ventajas obtenidas por la organización, en términos de: rentabilidad, control intensivo (limitación de cuantía y regulación de los impagos) e inocuidad hacia los beneficiarios grupales. - Reducción del privilegio asignado a los beneficiarios individuales al capital recibido (superior a los grupales), acompañada de la exclusión de las líneas de autoridad y decisión. - Privilegio comparativo a los beneficiarios grupales por la progresividad en la capitalización comunal, apoyo en un aparato capacitador y reorganizador en los créditos grupales y en la cantidad y variedad de proyectos - Opción por el mantenimiento de un <i>desarrollo a pequeña escala</i> en los créditos grupales. - Empleo del “horizonte empresarial” como ideal resignificado y <i>recurso de ilusión</i>, de función amortiguadora del conflicto ante beneficiarios insatisfechos. - Implantación de cierta movilidad del <i>límite máximo</i> de los créditos, asociada a los impulsos organizativos a escala comunal, basados en la capitalización de las sucursales.
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> - Primacía del valor de la palabra - Percepción de la garantía como amenaza real, a partir de desconocimiento y alejamiento del sistema legal dominante - Uso gupal de las garantías (cesiones) - Uso amortiguado por propuestas activas de los beneficiarios y acción de redes organizativas de control social - Colaboración en la justificación de las garantías (inducida en parte por el capacitador) 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis difusor y capacitador de las justificaciones basadas en criterios de autosostenibilidad (control de la morosidad), evitación de posturas rentabilistas y abusivas por parte de los beneficiarios y pérdida de valores (“para cuando el sistema social falle”)- - Uso estratégico de una apariencia de <i>modernidad burocratizada</i> y reglamentada ante agentes externos (imagen financiera-legalista) - Escasa aplicación de hecho por relativa legalidad, respeto de líneas decisionales y sistemas de control social. - Proliferación de discursos de líderes y capacitadores que remarcan su carácter sustitutivo y accesorio, por encima de sus implicaciones individualistas/verticalistas - Interpretación de las cesiones de las garantías entre beneficiarios bajo la lógica etnicista como ejemplo de <i>apoyo mutuo</i> - Alejamiento del conflicto de la organización hacia la comunidad por traslado de la presión al interior de ésta, que conduce a la culpabilización de los socios. - Conservación parcial de la naturaleza intimidatoria, que remarca la distancia beneficiarios-personal - Uso acentuado ante situaciones de crisis financiera organizacional y/o presiones externas

Los conflictos planteados en los distintos ejemplos etnográficos evidencian la coexistencia armónica o conflictual entre lógicas diversas, que pueden asignarse a unos u otros colectivos.

Así, la *lógica etnodesarrollista* plantea la redefinición del apoyo mutuo a diversas escalas (grupala, comunal, organizacional), resaltando los fines y logros colectivos orientados a una identificación étnica común. La intensificación del proceso reorganizador propuesto desde el modelo de etnodesarrollo se concreta en un traspaso progresivo de poderes a las instancias comunitarias, de modo que en *la comunidad* se sitúa no sólo el eje identificatorio central sino también los procesos de capitalización progresiva. El depósito en las instancias comunitarias del control de los recursos financieros implica en este sentido un reforzamiento de la posición de poder de las autoridades comunales y una cesión del poder de control sobre los comportamientos individualistas, ajenos a la colectividad, que se centran en este caso en el control de la morosidad y el impago. Esta lógica etnodesarrollista confluye en este sentido con la propia dinámica de funcionamiento de la organización, que necesita mantenerse a sí misma, y que por tanto, requiere del control de la morosidad para su autosostenibilidad financiera. La sostenibilidad financiera de las comunidades y la dependencia de éstas respecto a la organización garantizan dicha confluencia, que deviene en conflicto cuando se produce un acaparamiento de recursos por alguna de las partes.

Como hemos visto, se deposita en las instancias comunales no sólo el colectivismo en las acciones financieras que procede de la lectura del apoyo mutuo, sino también el conflicto en la adecuada gestión de los capitales. Esto implica, aparte de una traslación a la comunidad del locus de conflicto entre rentabilismo y colectivismo, la posibilidad de que en el futuro sea desde la sucursal de la comunidad desde donde se fije el límite de los créditos y la posibilidad de “despegues individuales”. Esto implicará además (como ya está ocurriendo) un traslado también del posible conflicto con la lógica tecnística, dada la presencia en las comunidades de especialistas técnicos financieros. Sin embargo, el control de los beneficiarios de sus recursos queda en cualquier caso más cercano (lo cual no implica una necesaria ausencia de conflictos) al ser estos especialistas de la propia comunidad y ser elegidos dentro de ésta.

En este sentido, la *lógica tecnística-capacitadora*, por la cual se opta por la transmisión de ideas y valores de modo fundamentalmente vertical como mecanismo para “construir

organización” (en los discursos y capacitaciones de líderes y personal) resulta esencial para la resolución de aspectos concretos, como la potenciación del *control social* de los créditos a escala comunal y la introducción de innovaciones financieras, resultando igualmente valiosa la explicación de los beneficios colectivos de algunas acciones rentabilistas, resaltándose en este último caso, por ejemplo, tales beneficios colectivos que proceden de las inversiones en bolsa y el alejamiento de los beneficiarios individuales de las posiciones de poder. A esto se une el importante papel de los capacitadores enfatizando los beneficios colectivos de los proyectos y acciones de la organización, por encima de las diferencias y despegues individuales, así como los logros y éxitos comunes.

De otro lado, el privilegio del personal y del empleo de su lógica tecnicista en el uso de las garantías se evidencia en su poder para poder usar el potencial intimidatorio de éstas. Sin dejar de existir cierta violencia simbólica en este uso, hay también que apreciar tanto su nula aplicación real como su utilidad como instrumento para reforzar la imagen de coherencia y autocontrol organizacional que se ofrece ante la mirada externa, afectada por la lógica tecnicista y legalista. A esto hay que añadir la propia participación de beneficiarios en la explicación de los beneficios de las garantías, lo que da medida de las posibilidades de su uso como instrumento de coerción. La participación de los beneficiarios en la lógica *capacitadora* que establece la supremacía de los aparatos de conocimiento formalizado y, en este caso, de la normativización legalizada, resulta precisamente uno de los puntos más peligrosos, porque conlleva la falta de cuestionamiento de privilegios individualizados o especializados técnicamente, que van en contra de toda participación decisional activa en la organización que no se someta a la jerarquía tecnocrática.⁸⁹⁵

El afán colectivizador asociado a la lógica etnodesarrollista, que somete las prácticas de la organización a criterios inspirados en el *apoyo mutuo* y en la *participación total de la comunidad*, encuentra en las expresiones de participación comunal (a través de comités

financieros, sucursales, coordinadores locales, etc.) su plasmación práctica, contraponiéndose al proceso de especialización y *empoderamiento* de una minoría de técnicos que podría desprenderse de una racionalidad carrerista e individualista presente en el personal de la organización.

Por otra parte, no hay que olvidar que los impulsos colectivizadores pueden provenir de la propia dinámica que se observa en las comunidades y que pueden coadyuvar a una aplicación dinámica de la lógica etnodesarrollista, en diferentes ámbitos: el valor de la palabra en los movimientos financieros, el uso de los mecanismos de control social de la morosidad o el impago, la colectivización de los recursos y beneficios, el respeto de las autoridades e instancias organizativas nombradas y consensuadas grupalmente, etc.

Finalmente, podemos apreciar que la lógica *individualista rentabilista* que está presente en las acciones de los beneficiarios de créditos individuales se ve supeditada a la lógica etnicista que redefine el *apoyo mutuo* a escala organizacional, y prima el interés colectivo sobre el interés individual. Igualmente resultan sancionados los comportamientos rentabilistas y cortoplacistas de algunos beneficiarios, tanto mediante el empuje capacitador como mediante la potenciación del control social en las instancias comunales. Curiosamente, el ideal empresarial, ejemplo de prosperidad y bienestar y patrimonio exclusivo de la hegemonía ladina no resulta rechazado del todo, sino resignificado, descargado de sus connotaciones individualistas y competitivas y situado como parte del proyecto u *horizonte común*. Como veremos en el apartado 6.4, para concretar este tipo de ideales, se decide desde la organización poner en práctica experiencias que den consistencia a los discursos, de las cuales se plantea un cierto aprendizaje, tanto por sus éxitos como por sus fracasos.

Precisamente, el aprendizaje a través de la experiencia requiere de un aparato transmisor desde el que se contemple una acumulación y difusión de tales experiencias, así como

⁸⁹⁵ Como prueba de la dominación que se produce entre colectivos con acceso diferenciado al poder y los recursos, a esto se puede añadir la misma participación de beneficiarios en el *ideal etnodesarrollista*, en su vertiente más rígida, elitista y esencialista, reproduciendo los discursos afines a éste de un modo automático, y contribuyendo a las prácticas que conlleva aún en contra de sus propios intereses.

de los conocimientos, ideas, valores y prácticas conectados con las distintas instancias de poder que componen la organización y de las lógicas a ellos asociadas.

6.2.- La circulación de valores a través del uso de los recursos formativos

El intensivo esfuerzo desarrollado en ambas organizaciones para poner en circulación una serie de principios, normas, valores y conocimientos, tiene una de sus concreciones principales en la puesta en marcha de los programas de *capacitación*. El amplio rango de prácticas recogidas bajo tal acepción (formativas, normativas, organizadoras, etc.) nos llevará a destacar, entre todas ellas, aquellas que se dirigen a generar identificación en torno a un proyecto común, de modo que la capacitación no sólo se muestra como un *producto* de la organización, sino que a través de estas también se *produce* organización. De este modo, la lógica verticalista que guía algunas de las acciones capacitadoras entrará en confrontación con la aplicación del principio de participación total de la comunidad, viéndose relativizada en favor de los beneficiarios.

En apartados anteriores, ya esbozamos la existencia de cierto control de estas capacitaciones tanto por parte de la organización como de los beneficiarios, los cuales conseguían imponer en gran medida su dinámica de funcionamiento frente a los condicionamientos de las agencias donantes. De hecho, la relación entre éstas últimas y los beneficiarios comunales está bastante mediatizada por criterios de lejanía social y cultural. Ni siquiera el personal autóctono contratado por las agencias para este delicado trabajo, normalmente procedente de la ciudad y con tanta formación técnica o universitaria como desconocimiento de las pautas culturales de la población de las comunidades, está siempre dispuesto a acercarse lo suficiente como para vislumbrar *lo que está ocurriendo* con los recursos que su agencia destinó a las capacitaciones.⁸⁹⁶

Sin que se trate de “defraudar” a las agencias o a sus representantes, este descontrol es resultado de la lejanía entre las diferentes instancias que intervienen en los proyectos de desarrollo, que se acelera para el caso de las agencias donantes extranjeras. Estas poseen una posibilidad de control indirecto de estas actividades al poder negar la canalización

⁸⁹⁶ Pocos consultores de estas agencias son vistos en la comunidad asistiendo a reuniones de 5 o 6 horas, habladas en k'iche' o en kaqchiquel y realizadas en días festivos, o por la noche, cuando los beneficiarios, aún volviendo cansados del trabajo, toleran estas actividades mucho mejor que el consultor o la consultora, sentados en sus incómodos bancos de madera. Por ello no es poco común que la evaluación de estas actividades se haga *a distancia* o se encargue a terceros.

de recursos hacia ellas, pero esta posibilidad se muestra relativa, ya que la propia concepción de los proyectos, bajo la diada producción-organización está apoyada en un uso intensivo de las capacitaciones, que es anticipado a dichas agencias cuando se solicita de forma previa a su apoyo.

De este modo, buena parte del proceso capacitador queda en manos de organizaciones como CDRO y COINDI y se convierte en un recurso de gran potencialidad en cuanto que puede (aparte de su uso para otros fines que no sean el *capacitador* inicialmente descrito) convertirse en una herramienta de fortalecimiento de los vínculos entre la organización y sus beneficiarios mediante el intercambio de conocimientos, valores, percepciones, normas, etc. Aspectos estos fundamentales si se trata de incorporar una dimensión identificatoria al desarrollo.

Por último, es preciso adelantar algunas consideraciones previas sobre la concepción que los beneficiarios tienen de la *capacitación*, y que ya presentan algunos perfiles básicos del encuentro (en términos de entendimiento o desentendimiento) que se produce entre beneficiarios y organización. Complementando las apreciaciones que en su momento realizamos con respecto a la minusvaloración de los recursos propios (en este caso los recursos de *conocimiento*, que se sobreentienden presentes en la capacitación), existe cierta tendencia a sobrevalorar dichos conocimientos, entendidos como la formación reglada o estudios académicos.⁸⁹⁷ Esto suele justificarse entre los beneficiarios por su carácter de moneda de cambio en alza, esencial para poder “desenvolverse”, y en parte como síntoma de la asunción de la idea de que este tipo de conocimiento es un recurso que demuestra su valor por encima de otros. Pero se trata de un recurso especial, al que se suele atribuir, en primer lugar, una falta de sometimiento a las leyes del mercado y por tanto, a los abusos que de éstas provienen:

“Con estudios por cualquier parte que uno se mete puede ganarse la vida. Porque a uno su estudio nadie se lo quita, en cambio un pedazo de terreno sí se

⁸⁹⁷ Esta minusvaloración, que como vimos, va en ocasiones asociada a una sobrevaloración del contenido de las capacitaciones, hasta el punto de reconocer, que “*no queremos recibir consejos de otros que saben mucho*” (Diagnósticos comunales, comunidad de Paximbal. Asociación COINDI, 1998).

quita, una cuerquita de terreno ya se compra, o se vende, o a uno se la quitan. Pero el estudio nadie lo puede vender, ni quitar... ”⁸⁹⁸

“Si, me gusta, es interesante el estudio, así como le digo. Pero ya no puedo, porque soy de escasos recursos, ya no puedo hacer mayor cosa... Es importante porque uno se desenvuelve, es importante el estudio para mí, pero... saber. De repente algún día que puedo, todavía tengo treinta y ocho años de edad pero, por asunto económico es que... de repente encontrara una beca que me... de repente. Pero... son sueños nada más ”⁸⁹⁹

Testimonios como los anteriores presentan una concepción del conocimiento (sobre todo de la educación reglada) como capital acumulable, asequible mediante la disposición de recursos económicos y, a la vez, difícilmente expropiable, lo que se acompaña de una individualización de su uso y propiedad. De este modo, las dificultades se concentran en su adquisición, por lo que se hacen necesarios dichos recursos económicos, que se sitúan por delante del tiempo o la disposición personal. Se trata de argumentos que son perfectamente funcionales para garantizar cierta implantación del aparato capacitador, de modo que no se trata sólo de compartir el control de las capacitaciones, sino de partir de ideas confluyentes con respecto a lo que supone capacitarse.

Pero, como venimos diciendo, no sólo son conocimientos formativos los que se introducen en las capacitaciones, ya que éstas presentan un contenido que refiere también a la transmisión de prácticas, percepciones, normas y valores, los cuales pueden entrar o no en consonancia con los intereses, conocimientos y expectativas de los beneficiarios. A continuación, exponemos algunos apuntes etnográficos que ilustran parte de la multidimensionalidad que presentan estas capacitaciones.

6.2.1.- La capacitación: algunos apuntes etnográficos

⁸⁹⁸ Entrevista con Antonio Felipe Cuá. Comunidad de Chuisuc. Asociación CDRO. Noviembre de 1998.

⁸⁹⁹ Entrevista con Lorenzo Monroy Ixcaquic. Comunidad de Xesacmaljá. Asociación CDRO. Diciembre de 1998.

Las capacitaciones son las actividades más recurrentes de ambas organizaciones en las comunidades, lo cual se explica no sólo por el afán organizador-capacitador, sino porque bajo su nombre se esconden un sinnúmero de actividades que no aluden directamente a un proceso formativo. De hecho, la mayoría de reuniones en las cuales un técnico o representante de la organización se reúne con los socios o beneficiarios de la comunidad suelen ser calificadas como tales capacitaciones, pudiendo tratarse de una simple reunión informativa, de una asamblea extraordinaria de un grupo, comité o consejo, etc., siendo el denominador común, por tanto, la presencia de dicho representante de la organización (el capacitador o capacitadora), más que el contenido de la actividad, cuya variable configuración es una herramienta básica para repartir su control entre beneficiarios y organización.

El nombre y el objeto de estas reuniones suelen relacionarse, al menos en primera instancia, con las necesidades técnicas y formativas que albergan los proyectos que se ejecutan en las comunidades, pues ésta es la temática más demandada por la población. Pero la organización se reserva una cuota de decisión sobre este contenido, por lo que no es extraño que se introduzcan temas escasamente demandados, pero que a la vez se estiman convenientes desde la organización, como aquellos relativos a la concienciación sobre la situación económica, política y social de la población indígena, aludiendo dentro de ésta última a un *nosotros* maya. Estos aspectos que evidencian una significativa vertiente supracomunitaria suelen abordarse de forma complementaria a la atención capacitadora que demandan otros proyectos y actividades, y tuvieron un destacado lugar en los momentos de mayor virulencia del conflicto armado (coincidente con los comienzos de estas organizaciones), según vimos, así como, ya más recientemente, con motivo de la divulgación del contenido de los Acuerdos de Paz, con énfasis en el *Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas*. En cualquier caso, el intento de compaginación entre las intenciones capacitadoras de tintes etnopolíticos y las meramente vinculadas a aspectos “productivos” forma parte de la búsqueda (no siempre conseguida) de un cierto equilibrio entre *producción* y *organización*, que se reproduce en distintas parcelas de actividad de estas organizaciones.

Por otra parte, en cuanto a la ordenación temporal de las capacitaciones, si bien éstas suelen establecerse siguiendo un calendario pactado con los beneficiarios, siguiendo las necesidades del proyecto que está en funcionamiento, cuando tales actividades forman parte de un proceso de capacitación más amplio, como es el caso de las realizadas con líderes comunales, suelen tener un carácter periódico.

En todo caso, los criterios varían para cada caso en virtud de diferentes circunstancias y factores, como la época del año, el número o la composición de los grupos o las celebraciones religiosas. Estas últimas, por ejemplo, obligan a amoldar el horario de las reuniones o capacitaciones que se realizan durante el fin de semana⁹⁰⁰, aunque esto no impide que lo más habitual sea precisamente la celebración de estas actividades precisamente los sábados o domingos, aprovechando el domingo como día de descanso de las labores en la *milpa*, el telar, etc. Normalmente no existe más de una capacitación a la semana, y éstas pueden ser tanto por la mañana (para que el capacitador pueda regresar a la ciudad antes de que anochezca) o bien por la tarde y noche, aunque estos horarios se suelen reservar para el resto de reuniones de la comunidad en las que no interviene un capacitador.⁹⁰¹

Los patrones de distribución de horarios presentan en este sentido una muestra más de cortesía por parte de los habitantes de las comunidades, la cual consideramos que está en la base de una parte de los problemas de asistencia que se registran en las actividades organizadas en éstas. Continuamente advertimos el notable incremento de asistencia que se produce en las reuniones vespertinas respecto a las realizadas en otros horarios. Pero, aunque esto es de sobra conocido en ambas organizaciones, de momento los responsables de éstas prefieren no sobrecargar las ya saturadas cargas laborales de sus capacitadores con la obligación de pernoctar en los lejanos lugares donde trabajan, por

⁹⁰⁰ Por ejemplo, en el consejo comunal de Chipuac, las actividades religiosas de la comunidad impiden la celebración de reuniones durante el fin de semana, por lo que éstas se realizan los martes de cada semana, a partir de las 7 de la tarde.

⁹⁰¹ En otras ocasiones, como vimos, el horario sirve para discriminar la participación masculina o femenina, ya que mientras ésta última se desvincula de las horas nocturnas, la primera se aleja del horario diurno, en el que se concentran las tareas agrícolas y artesanales, que requieren de la presencia de luz.

lo que reservan esta posibilidad de amoldarse al horario de la comunidad (y no a la inversa), en aquellas comunidades que han alcanzado un nivel organizativo y de actividad considerable.⁹⁰²

Como ya hemos anticipado en anteriores apartados, la idea de “dar el tiempo” como “pago” a los créditos recibidos suele estar presente en las comunidades de forma previa a la llegada de CDRO y COINDI, de modo que por el contacto con otras organizaciones o instancias los beneficiarios ya afrontan este aspecto dentro del cálculo del esfuerzo que tienen que realizar para incorporarse a un proyecto. Pero frente a esta dimensión utilitarista de la participación, acelerada según vimos en algunos momentos y circunstancias, en ambas organizaciones se aplica cierto margen de flexibilidad en cuanto al cumplimiento de los horarios, en consonancia con lo que se considera “el tiempo de la comunidad”. Se trata de una flexibilidad que, como sabemos, se acentúa en momentos especialmente significados, cuando hay que atender obligaciones rituales.

Parte de este respeto se ajusta a la consideración por parte de los técnicos de la organización del tiempo de los beneficiarios como “otro tiempo diferente”, por entenderse exclusiva y rígidamente apegado a los ciclos agrícolas, y de este modo *naturalizado*. Un tiempo, en definitiva, no sólo a respetar sino a seguir como modelo, porque se concibe como más tranquilo y eficiente en cuanto a la relación con el medio:

*“Una de las cosas muy importantes de la gente de Totonicapán es su despreocupación por el tiempo. No hay una desesperación por el tiempo, sino que hay tranquilidad y paz. No es tampoco como no tener conciencia del tiempo, sino que es simplemente que... bueno, tener paciencia, esperar, tener la oportunidad que esperar que la situación se va a resolver”*⁹⁰³

⁹⁰² En el caso de Nimasac, por ejemplo, su consejo comunal, dado su volumen de actividades y grupos, realiza dos reuniones semanales: los sábados a partir de las 7,30 de la tarde y los domingos a partir de las 9 de la noche, aunque su cercanía con el centro urbano de Totonicapán, posibilita el rápido retorno a la ciudad ya avanzada la noche. Otra muestra más de flexibilidad a estas pautas se produce en los casos en los que los asistentes proceden de comunidades diversas y se encuentran alejados del lugar en que se reúnen, por lo que se hace coincidir la reunión a realizar entre los beneficiarios con la capacitación programada por la organización, realizándose al término de ésta. En este sentido se entiende que estas actividades funcionan como un estímulo indirecto para la actividad organizativa comunal.

⁹⁰³ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, septiembre de 1998.

La preconcepción del tiempo naturalizado no causaría grandes problemas si no fuera por las fricciones que se producen cuando se fija un horario común en la relación entre los técnicos y los beneficiarios. En este momento, aquél respeto no niega la posibilidad de existencia de ciertos abusos, que implican un privilegio del tiempo del capacitador sobre el de los beneficiarios.⁹⁰⁴ En nuestra experiencia, constatamos los esfuerzos de los capacitadores de estas organizaciones en evitar un abuso que, por otra parte, suele ser repetido por otros visitantes de la comunidad: agentes del estado o representantes de otras organizaciones entre los más frecuentes.⁹⁰⁵

Además, como suele ocurrir en estos y otros casos, aquella homogeneidad naturalizada en cuanto al tiempo de la comunidad es un prejuicio más reinventado a partir de rígidos arquetipos que suele encontrar por la vía de las prácticas una salida mucho más dinámica que por la vía del discurso. Así, al margen de las circunstancias socioprofesionales y de otros factores, la especificación de la delimitación temporal de

⁹⁰⁴ Por ejemplo, cuando un capacitador avisa de su llegada en una hora fijada de un día de la semana, las mujeres lo suelen esperar toda la mañana, con un margen de dos o tres horas de adelanto o de retraso. El tiempo de la comunidad se somete al del visitante, que encuentra así el campo abierto para poder abusar de esta cortesía.

⁹⁰⁵ De este modo, la preconcepción de la comunidad como un espacio en el que el tiempo tiene un menor valor, o en el que transcurre más despacio y “con menos prisa” sirve para justificar abusos por parte de algunos capacitadores de otras organizaciones que hacen uso desmedido de la paciencia y cortesía de éstos ante la espera al visitante. Por ello, los beneficiarios suelen agradecer el habitual cumplimiento por parte de los capacitadores de CDRO y de COINDI dentro de una *puntualidad sin abusos*, en los que se practica cierto margen de tolerancia, ajustado a las dificultades tanto de transporte en un terreno escarpado y mal comunicado, como de control de horarios “al minuto” con pobladores de las comunidades no habituados al uso de relojes, ni con capacidad económica para conseguirlos. De este modo, que no existan en las comunidades mecanismos para contar el tiempo a corto plazo (relojes), y raramente existan algunos para su conteo a medio o largo plazo (calendarios, almanaques...) no significa que los pobladores de las comunidades no dispongan de otros métodos (asociados a la altura o posición del sol o a medio plazo, a fenómenos naturales o ciclos agrícolas, a las fechas de algunos santos, etc.) ni de otros mecanismos para delimitarlo, controlarlo y, por supuesto, valorarlo.

las reuniones puede venir por razones diversas, como la situación en el sistema de relaciones de sexo-género.⁹⁰⁶

Existe bastante tolerancia desde la organización a este tipo de ajustes y recomposiciones de horarios, cuya potestad se deposita en el grupo. Así, dentro de los cálculos horarios a realizar para poder asistir a las reuniones que plantea una organización de desarrollo (y así “dar el tiempo”), se admite un margen bastante amplio de aplicación, para poder compaginarlas con otras tareas productivas, como el comercio o el trabajo por cuenta ajena, por ejemplo, o para distintos momentos del año, fiestas, imprevistos, etc.

Normalmente las reuniones suelen prolongarse durante medio día, incluyendo un intermedio para tomar un refrigerio (la “refacción” o *q’ajb’al* en la que se produce una rica interacción y se remarcan algunas inclusiones y exclusiones), así como otros descansos intermedios improvisados promovidos por los capacitadores dirigidos a distindir la tensión alcanzada por la discusión de los problemas (o por el contrario, romper el sueño, el cansancio o la monotonía), por lo que suelen estar acompañadas de bromas o chistes, siempre bastante respetuosos hacia cualquiera de los asistentes. Son momentos para relajar las tensiones de la reunión, poner las ideas en orden, y también una oportunidad de interacción entre los asistentes al margen de la rigidez marcada por la asamblea, aprovechado para *platicar* por representantes de distintas comunidad sobre sus problemas, para el reencuentro con familiares o amistades de otras comunidades que

⁹⁰⁶ Así, las mujeres integradas en los grupos de base manifiestan a menudo la urgencia y el apremio en terminar las reuniones para hacer frente a sus obligaciones laborales, domésticas o familiares. A ello se añade la presión de los maridos sobre este horario, impensable a la inversa: “*Debemos de ser conscientes de que el provecho nos lo llevamos nosotras mismas. Y tratándose de nuestros esposos, de mi parte no tengo ningún problema porque yo salgo una vez al mes a la reunión. El sabe adónde voy, yo le digo si hay digamos asunto que tratamos, pues voy a tardarme. Y si todas, digamos estamos a la hora puntual, salimos rápido. Si todas seguimos: una llega antes, otra después y así es cuando nos tardamos. Eso es lo que yo digo a él y él comprende porque estamos recibiendo una ayuda*” (Beneficiaria de la comunidad de Tenerías. Asociación CDRO, noviembre de 1998). En el caso de las mujeres se producen además otras circunstancias, en cuanto que “dar el tiempo” puede implicar no sólo “dejar de atender la familia y los hijos”, sino mostrarse “abandonando” un hogar, lo cual es mucho más sancionable socialmente. La fuerte interiorización del rol como madre confinada al espacio doméstico explica el énfasis en la puntualidad, muy presente en estos grupos según vimos, y en el respeto a la norma para que esta se guarde. Esto explica que esta salida también se proponga como una “pérdida de tiempo”, siempre necesario para mantener “el provecho de nosotras mismas”.

no se ven todos los días y para otros encuentros, en el que mujeres y hombres suelen departir por separado.⁹⁰⁷

En aquellas reuniones que se dilatan en exceso, y dado que suele haber beneficiarios que se han desplazado desde comunidades vecinas, en ocasiones bastante lejanas, suele compartirse una comida en grupo al finalizar la reunión. Esta suele ser sufragada por el propio grupo y preparada por las mujeres de la comunidad y consiste habitualmente un caldo de verduras y pollo, el caldo de *tob'ik*, algo excepcional en la frugal dieta de las comunidades. La importancia de este momento, cuya función es además selladora de los acuerdos alcanzados, y que por tanto debe ser respetado y compartido tanto o más que cualquier parte de la reunión, es de sobra conocida por los técnicos y representantes de la organización: *“Cualquier maya quiché sabe que las pláticas con qué tomar son siempre las más serias y con ellas no se puede andar jugando”*⁹⁰⁸

Por otro lado, prueba de que se trata de un proceso largo y complejo es que la capacitación no se agota con reuniones puntuales, o con “cursillos” en los que se ofrecen unos contenidos, sino que se pretende dar continuidad a este proceso mediante el llamado “acompañamiento”. Se pretende que “capacitar” implique no sólo “crear” capacidad sino, como venimos diciendo, aumentar, despertar y fomentar las capacidades preexistentes, aprovecharlas hasta el punto de fortalecer el propio proceso capacitador, al mismo tiempo que se genera confianza y familiaridad, todo lo cual se entiende como un proceso lento y costoso. Esto se acomete mediante un intento de atención continuada, generadora de “rentabilidades” que significa todo un reto para que no degenera en una dependencia insustituible. Supone, además, respetar los contenidos de las capacitaciones pero a la vez reinventarlos continuamente, dando cabida a la aportación y la aceptación de los “capacitados”, sin la cual los efectos no se consiguen. El ideal capacitador es un

⁹⁰⁷ Para el caso de nuestra presencia, esta discontinuidad en el tiempo ritual supone una buena oportunidad para conocer mejor a los visitantes, entablado alguna conversación con ellos. Se trata de una idea compartida con éstos, por lo que por regla general el entrevistado es el visitante y debe renunciar a sus impulsos entrevistadores, debiendo estar preparado a aclarar su “extraña” presencia contestando a un improvisado interrogatorio que es realizado por algunos de los representantes comunales, habitualmente en tono respetuoso y cordial. Este “cuestionario” contiene preguntas básicas, destinadas a aclarar el verdadero motivo de la visita más allá de lo expresado en el momento de la presentación, y sobre todo con énfasis *en lo que el visitante trae* a la comunidad.

⁹⁰⁸ Son Turnil. *Anécdotas, relatos y cosas de mis trabajos en las comunidades*. 1997, p.19.

ideal de largo plazo, que exige grandes aptitudes de los propios capacitadores, como queda bien resumido del siguiente modo: *“La verdadera capacitación, la que es capaz de dotar a las personas de habilidades y experiencias suficientes para ejecutar un buen proyecto, es la que se da en forma paralela al proceso de trabajo. De manera que el capacitador no solamente debe estar preparado para los cursos y seminarios, sino mucho más, para resolver en compañía de grupos las dificultades que se van presentando en la elaboración, ejecución y administración de un proyecto productivo que ha requerido de un financiamiento, que no sólo debe devolverse, sino debe dejar a la familia una mejora económica”*⁹⁰⁹

Se mantiene un alto grado de puntualidad y de “seriedad” en el cumplimiento de la agenda prevista en las reuniones, a veces superior a la de los capacitadores o técnicos que, como hemos referido, en muy pocas ocasiones llegan con la actividad ya iniciada. Por otra parte, la fijación de la agenda previa no tiene por qué significar privilegiar un tema sobre otro, por lo que el papel de ésta se resume en no pocas ocasiones en una apariencia burocrática más, que no modela las actuaciones de los pobladores de las comunidades, de manera que las discusiones pueden abarcar aspectos no vinculados específicamente al rígido establecimiento del “orden del día”. Los temas de mayor repercusión a tratar en la reunión se ubican temporalmente de la mitad de la reunión en adelante y la prolongación en el tratamiento de estos temas depende de muchos factores. En COINDI, por ejemplo, cuando la presión sobre los beneficiarios por motivos de morosidad se hacía más evidente, estos temas ocupaban el lugar central, y podían ser discutidos durante horas, a pesar de que la reunión estaba fijada para tratar otros temas.

El lugar de reunión suele ser fijo, salvo en los casos en que las comunidades de una agrupación comunal estén muy apartadas entre sí, en cuyo caso las *sedes* van turnándose en encuentros sucesivos de una a otra comunidad, para que los desplazamientos sean

⁹⁰⁹ Ibidem, p.7

más proporcionados.⁹¹⁰ En cuanto al número de asistentes a las reuniones éste depende de la importancia de éstas, de la comunidad de que se trate y de otras circunstancias, como la morosidad, que inhibe a los afectados a participar, ya que, según éstos afirman, “no se sienten con derecho” a estar en una reunión mientras no hayan atendido a las obligaciones de sus créditos. Igualmente, la actividad de la asociación en la comunidad (percibida por los beneficiarios como el número de proyectos que desarrolla) suele ser un factor de estímulo para la asistencia y la participación en reuniones y capacitaciones (obviamente, siempre que tales proyectos fructifiquen), ya que los beneficiarios entienden rápidamente su asistencia como contraprestación al “apoyo” de la organización. Por eso, la organización suele “crear conciencia” de la utilidad de tales reuniones una vez que los proyectos finalizan, pues ya no cuenta con el *efecto reclamo* de dichos proyectos para poder hacerlo, y en lo que concurren además una serie de factores que contrarrestan este proceso, que a veces suelen estar combinados: grado de externalización y control por parte de la organización, tensiones internas entre los grupos o beneficiarios, influencias de otras instituciones u organizaciones, etc.

En cuanto a la asistencia, ésta oscila entre el 50 y el 70% del total de beneficiarios directos, con participación femenina entre el 30 y el 50% de los asistentes, según los casos, por lo que habitualmente existe mayoría de hombres.⁹¹¹ También varía la asistencia según la época del ciclo agrícola, siendo los momentos de siembra o recolección (la llamada *tapisca*) de la *milpa* los de mayor absentismo. A veces, bajo causa justificada asisten familiares de los ausentes que representan a éste en su lugar (habitualmente una esposa ocupa el lugar del marido), hecho que suele ser permitido, de

⁹¹⁰ Habitualmente suele tratarse de un salón comunal, que suele ser el espacio del que se dispone en la comunidad para este tipo de reuniones o, en su ausencia, y dependiendo del número de asistentes, dichas reuniones pueden realizarse en el domicilio de un beneficiario, o al aire libre. También puede ser usada a este efecto una escuela (en momentos en que los escolares no asisten), destacando el desuso de las iglesias (de nutrida presencia, católicas y evangélicas, en cualquier comunidad de la zona) que no suelen ceder sus espacios para estas reuniones. En cuanto a la disposición interna del espacio, y salvo raras ocasiones, los bancos se orientan hacia una sola dirección, que es en donde se encuentra el capacitador, ubicado en ocasiones sobre una tarima, junto a una pizarra y una mesa que usará en su exposición. Cerca de él se sentarán tanto representantes de la organización, si es que asisten, como los visitantes, así como los representantes de la comunidad.

modo que el/la representado/a no pierda su posibilidad de voz y voto en la reunión. Las mujeres suelen acudir con los niños pequeños que no pueden desenvolverse solos, los cuales suelen mostrarse raramente inquietos.

En estas reuniones, en las que el capacitador tiene un papel más o menos activo, se representa simbólicamente de múltiples modos la composición de poder al interior del grupo. Así, por ejemplo, las personas más reconocidas tienen también más “derecho” a expresarse, haciendo uso de la palabra durante mayor tiempo y en mayores ocasiones⁹¹², aunque en el momento en que mejor se comprueba el peso de su opinión es en la adopción de un acuerdo final, cuando se comprueba el impacto de las opiniones dominantes. De este modo, aunque hayan intervenido una gran cantidad de personas (de distintas edades, sexos, profesiones, etc.), prevalecen en los acuerdos finales las opiniones de algunas personas de reconocido prestigio dentro de la comunidad.⁹¹³ En cuanto a la asistencia de invitados (ajenos a la organización y a los beneficiarios, como es el caso de nuestra presencia en estos eventos), se suele dar cabida a su participación formal concediéndole el uso de la palabra durante la reunión. Esta participación es ineludible (pues de lo contrario implica un claro desprecio hacia los presentes), y suele acotarse de forma bastante rígida, concretándose en su presentación formal al principio de la actividad (detallando brevemente algunos perfiles básicos que lo identifican: nombre, institución a que representa o motivo de su visita, agradecimiento por ser

⁹¹¹ Esta diferencia a favor de la presencia masculina se corresponde con la distribución por sexos de los beneficiarios en los distintos proyectos. Para la elaboración de estos porcentajes nos hemos basado en los datos obtenidos de una muestra de un total de 30 capacitaciones realizadas en ambas organizaciones, repartidas en diferentes comunidades, siendo dichos porcentajes de participación inferiores en la organización de Sololá, entre otras razones, por el desestímulo generado por la falta de proyectos.

⁹¹² Tales expresiones no tienen por qué ser sólo verbales, sino manifestadas, por ejemplo, con la posición corporal, a través de la posibilidad de moverse durante las reuniones, tal y como suelen hacer los hombres presentes -y escasamente las mujeres - cuando se incomodan porque la actividad se dilate en exceso. La propia ubicación de los asistentes por género ofrece cierta medida de una desigual participación con respecto a sus compañeros varones, de modo que las mujeres suelen situarse ocupando los puestos más alejados del lugar donde habla el capacitador y se sientan los representantes de la comunidad (salvo que existan mujeres entre éstos) y siempre cerca de la puerta por si tienen que atender las urgencias de sus hijos pequeños, con los cuales asiste. En cualquier caso, estos últimos suelen “aguantar” bien las reuniones (es raro escuchar llantos o quejas aún de los más pequeños y aunque éstos se cuenten por decenas), tanto por estar acostumbrados a asistir a estas y otras actividades desde su nacimiento (pues suelen ir pegados a la espalda de la madre, dentro del pañuelo o *pop* que esta se anuda a la espalda) como por el hecho de que no ven interrumpida su lactancia en estos momentos.

⁹¹³ En el capítulo anterior ya ofrecimos algunos datos acerca de la composición de estos liderazgos intracomunitarios.

invitado) y en una intervención final (en la que reitera los agradecimientos por haber sido invitado y expresa los mejores deseos para los asistentes).

En cuanto a los materiales usados en estas reuniones, estos suelen ser bastante modestos y basados en la oralidad que impera en los vínculos comunicativos establecidos durante la reunión por encima de la transmisión escrita. A falta de pizarra, un rotulador y un gran papel colocado sobre la pared (el *papelógrafo*) sirven para hacer dibujos o esquemas, o apuntar algunas palabras, como los puntos que componen la *agenda* de la reunión, por lo que no se suele hacer demasiado uso del lenguaje escrito, salvo que se trate realmente de una *capacitación* o de una actividad en la que haya que recoger por escrito las ideas y comentarios expresados por los participantes, de lo cual se encarga el propio capacitador o un *secretario* de la comunidad. En cualquier caso, ante grupos en los que el porcentaje de personas que no saben leer ni escribir oscila entre el 40% y el 80%, la importancia de la transmisión oral suele ser bastante asumida por los capacitadores.⁹¹⁴ Esto significa hacer elipsis de las propuestas más letradas, que también existen en las comunidades, aunque como excepción, hasta tal punto que la oralidad no sólo es respetada sino que puede llegar a ser impulsada por los propios capacitadores.⁹¹⁵

Como puede comprobarse, este tipo de negociaciones entre capacitadores y beneficiarios contienen otros muchos aspectos paralelos, relativos a la definición del momento de la reunión o de su contenido, a lo que se añade el intento por parte del capacitador de generar identificación con los móviles de la organización.

⁹¹⁴ Estos porcentajes varían según las comunidades, y según la edad y el sexo, ya que la presencia de analfabetismo se concentra en las mujeres y las personas mayores, si excluimos a los de menor edad, que no tienen participación activa en estas actividades.

⁹¹⁵ Por ejemplo, en la comunidad de Xesacmaljá, ante la imposibilidad de haber podido cubrir todo el contenido de una capacitación sobre aspectos financieros, uno de los miembros de la Junta Directiva del consejo comunal (en la que ninguno de sus miembros era analfabeto), propone que se entreguen los materiales por escrito, propuesta que, paradójicamente, es rechazada tajantemente por el capacitador del Banco Pop: “*El papel se queda tirado y no se lee, yo creo que mejor venimos dentro de quince días, y esperemos que no vayan a fallar y estén a la hora convenida. Fíjense que con la capacitación lo que se pretende es que los Consejos Comunales tengan la misma forma de hacer que el Banco Pop. Tiene que ser como un pequeño CDRO la comunidad*” (Comunidad de Xesacmaljá. Asociación CDRO, noviembre de 1998).

Finalmente, y para concluir esta caracterización general de las capacitaciones, es preciso destacar una fuente de contradicciones que se plantea al pretender fijar el *lugar* de donde surgen los contenidos de lo calificado como *propio (la comunidad)*, en el que se sitúa el punto de partida para dichas capacitaciones y que está en la base de cuestiones tales como la siguiente: si la idea de los recursos propios procede de la propia comunidad ¿qué justifica que se capacite a ésta desde CDRO o COINDI en el uso de *sus* propios recursos? Para ello y aunque consideramos que la tendencia dominante en ambas organizaciones es la de una postura consensuada y negociada en el diseño y la realización de las capacitaciones, coexisten en la organización otras posibles explicaciones.

1) Una de ellas ve a la *capacitación* (o a la asistencia técnica) como acto justificado en sí mismo, que o bien se orienta a legitimar la propia existencia del capacitador o de las propias estructuras organizativas creadas. Como parte habitual de la cultura del trabajo de estos capacitadores, esta explicación puede partir de la preconcepción de una incapacidad atribuida de los beneficiarios para la gestión de los posibles recursos, con mayor pretensión de certidumbre cuanto más ajeno y lejano se consideren éstos, como se resume en el siguiente testimonio, el cual deja claro no obstante la existencia de límites a los impulsos capacitadores:

*“Hay comunidades que, hablando académicamente están un poquito más... elevados y hay comunidades que no, que persiste un poquito la ignorancia, si podríamos hablarlo, ¿verdad?, de esa manera. Eso es lo que ha provocado que también los órganos que dirigen la comunidad les cuesta un poquito resolver los problemas, porque su capacidad no les permite, pues, y es donde ha intervenido bastante CDRO, en este caso a apoyarlo, para que puedan ir resolviendo cada vez más sus propios problemas. Pero claro que CDRO no interviene así por así nada más. Tiene que existir la autorización de parte de ellos, pues para eso existe el consejo comunal, y esa es la máxima autoridad”*⁹¹⁶

2) En otros casos, se plantea la necesidad de una instancia mediadora (en este caso CDRO) y que no sólo “conecte” con recursos ajenos, (bastante “lejanos”,

como los financieros, y con las exclusiones que les rodean), sino que agrupe las experiencias de diversas comunidades con parecidos problemas, las sistematice a través de las capacitaciones, proporcionando un “recuerdo” que organice las ideas de la comunidad superando los “olvidos”, planteándose así una interpretación amplia de tales capacitaciones.

3) Por último, una de las exigencias planteadas desde las organizaciones para asistir a las capacitaciones es que éstas se planteen como *obligaciones* de los beneficiarios. Unas obligaciones que se detallan, por ejemplo, en el reglamento del Fondo Revolvente de Créditos de COINDI, en el cual se exige que, para poder acceder al fondo revolvente, los beneficiarios deberán, además de “*participar activamente en las actividades de la organización comunal*” (art.7.c), cumplir el requisito de “*someterse a un proceso de capacitación*” (art.7.g). Al igual que existen normas que obligan a la asistencia a las capacitaciones, en éstas, a su vez, también se contienen normas, pero tal profusión normativa debe cotejarse con su aplicación real en la que se producen márgenes de flexibilidad bastante amplios.

De estas tres tendencias consideramos que la segunda de ellas tiene un carácter dominante en ambas organizaciones, si bien hemos observado alguna incidencia de la primera y tercera tendencia, sobre todo en la organización COINDI.⁹¹⁷ Dentro de esta línea, no se trata sólo de *respetar* los ritmos, dinámicas y peculiaridades de estas reuniones según se realizan en las comunidades, sino de adoptar una postura un tanto más dinámica, favorecedora de una serie de elementos considerados tradicionales, por un lado, a la vez que se introducen, como veremos, otros elementos de cambio. Si resulta insospechado que otras organizaciones que llegan a la comunidad le hablen a esta en su mismo idioma, “respetando” algunas de sus formas de interacción, más raro

⁹¹⁶ Capacitador de CDRO. Octubre de 1998.

⁹¹⁷ A esto hay que sumar que los procesos capacitadores proceden también de impulsos de las agencias, que sitúan como parte de las mediciones de resultados de los proyectos las ganancias de capacidad de los beneficiarios. En una lectura desenfocada del desarrollo sostenible, hemos constatado directamente por las prácticas de algunos técnicos y asesores de estas agencias que aquellas ganancias de capacidad se entienden de modo casi exclusivo como un incremento en la formación reglada de los beneficiarios, y no como una puesta en valor de los conocimientos ya existentes en la comunidad.

resulta que estas formas se pretendan usar como recurso para, en un escalón más, superar el límite de la comunidad y construir una organización como CDRO o COINDI. De este modo, un fuerte vector de dichas capacitaciones se dirige a procurar cierta identificación de los beneficiarios con la organización, como un proyecto común construido entre las personas que integran la organización en sus diferentes escalas, según tratamos en el próximo apartado. Al margen de las intenciones ligadas a la construcción organizativa (y que puedan implicar participar en la organización como fin en sí mismo) es este un primer paso para lograr que después exista una complicidad con otros fines compartidos, entre los cuales los de carácter etnopolítico ocuparán un lugar privilegiado.

6.2.2.- Otro de los sentidos de la capacitación: “crear organización” a escala comunal y supracomunal

El desarrollo de la “idea de organización” entre los beneficiarios ocupa un lugar fundamental dentro de este proceso capacitador. Para ello, la capacitación, a menudo presentada como un requisito de adhesión normativa de modo unidireccional, debe investirse ahora de una apariencia de “comunicación sencilla y honesta”, con explicaciones claras y además asumibles, para crear aceptación, comprensión e intercambio:

*“Se trata de explicarle a los grupos de base, a los Consejos y a las comunidades reunidas en Asamblea, los objetivos de la organización, los beneficios que se obtendrán con ella y las formas en que se manejarán sus asuntos. Si las comunidades organizadas captan el contenido de este mensaje educativo y están de acuerdo con él, lo más seguro es que la organización está estableciendo muy bien sus cimientos”*⁹¹⁸

Se pretende crear la sensación de que está surgiendo otra comunidad de modo resignificada (de intereses, núcleo decisional y referente étnico a la vez) a partir de la

⁹¹⁸ *La Metodología de la Participación de la Comunidad*. Son Turnil, 1995. p.34

comunidad ya preexistente. Es decir, se trata de “construir organización” (no sólo en un lugar apartado de la comunidad, sino en ella misma) sobre la base del consenso, pero también de la transmisión de una serie de normas, valores y conocimientos que se consideran adecuados porque son activados con un significado relevante. La certeza de que se consideran “adecuados” proviene, primero, de una reinterpretación de los contenidos culturales que han sido simbólicamente activados y que se consideran afines a un colectivo, en lo que participa su concepción no como contenidos folklóricos, sino como verdaderos recursos para el desarrollo. El objetivo final es conseguir una apropiación efectiva de tales normas, valores y conocimientos, manifestada en una consecuencia lógica: la participación en las instancias organizativas creadas y, sobre todo, el control de todo el proceso una vez dentro de éstas.

De especial importancia para crear identificación a través de ese *proyecto común* que es la organización es resaltar sus caracteres distintivos, concretado en este caso en el perfil de la organización que lo encarna y que la hacen especial, comparada con otras organizaciones. Esta construcción de los argumentos de distinción está continuamente presente tanto en los discursos de los capacitadores como en los materiales usados por estos. Así, en uno de estos materiales, en la referencia al modelo de desarrollo practicado por CDRO se dice: *“El modelo se sale de lo común, de lo corriente, y así es nuestra Asociación CDRO, ES ALGO ESPECIAL, ES ALGO ÚNICO, ALGO QUE SE SALE DE LO COMÚN, DE LO CORRIENTE, de lo que normalmente hacen los demás, en este caso nos referimos a organizaciones o asociaciones, porque en muchas ocasiones se ha querido confundir nuestra Asociación con las ONGs, pero recordemos siempre que CDRO no es una ONG...”*⁹¹⁹

En todo caso, el carácter distintivo de estas organizaciones, resaltado por lo que “se hace” y por lo que “se es” se pretende extender a las personas que componen la organización de diversas maneras. En la secuencia establecida en CDRO para la construcción organizativa, se pensaba que el camino seguido en dicha construcción debía ir de la mano de un proceso capacitador, de manera que, fruto del entendimiento

⁹¹⁹ Asociación CDRO, materiales de capacitación. 1997. Mayúsculas usadas en el original.

entre organización y beneficiarios, se completase una ordenación de lo que se consideraban las necesidades de estos últimos. Esto implicaba salvar el primer escollo de las demandas asistencialistas, que se contraponían a un tratamiento lo más holístico posible del desarrollo. Por ejemplo, era difícil establecer una capacitación sobre autoestima para las mujeres si antes no había proyectos de agricultura, ganadería y artesanía funcionando desde hacía años, contruidos sobre vínculos organizativos previos establecidos a su vez sobre proyectos de agua potable, infraestructura, etc. La secuencia del establecimiento de los *Programas* o *Subsistemas* seguía este orden (según vimos en un anterior apartado), que en buena parte era dictado por la lógica del conocimiento mutuo beneficiarios-organización (y del consiguiente acomodamiento en las posiciones de ambas partes) al mismo tiempo que de una “comprensión” por parte de *la comunidad* de sus problemas: “*Después de atender los aspectos productivos se pasó a cubrir también los aspectos sociales, lo cual refleja siempre el avance de la comunidad en la comprensión de sus problemas. De esa cuenta en este orden se establecieron los sub-sistemas de Salud, Educación, Promoción de la Mujer y Servicio Social.*”⁹²⁰

En este sentido, en la aplicación de este orden lógico ocupa un lugar fundamental los “avances en la comprensión” por parte de los beneficiarios de unos problemas que son propios, pero bajo las herramientas que proporciona la organización.

*“La Asociación ofrecerá a las organizaciones participantes, un Programa de Capacitación en los aspectos de fortalecimiento organizativo inicial que les debe preparar en un plazo máximo de un año, para establecer sus respectivos Programas de Salud, Educación de la Mujer, Agricultura y Financiero de conformidad con la metodología de participación de la comunidad que es parte de la propuesta de desarrollo de CDRO”*⁹²¹

De este modo, este esfuerzo de hacer entender a la población de las comunidades las claves de su exclusión no se agota en el nivel comunal, ni se limita a los primeros momentos de construcción organizativa, sino que cobra vigencia de nuevo cuando lo

⁹²⁰ Son Turnil, 1995. op. cit. p.37

⁹²¹ 1ª. Reunión de coordinación para el Proyecto de Regionalización. Acta de Entendimiento. Asociación CDRO. 1998. p.2

que se trata es de pensar en otros proyectos de futuro para la organización, ya sea en la descentralización de los consejos comunales (aún algo lejano, como sabemos) o la aplicación de este sistema a otras organizaciones que se integran con CDRO en su proyecto de regionalización. No es casualidad que el acuerdo firmado entre CDRO y las asociaciones que participan en este proyecto se llame “acta de entendimiento”, en la que se refleja además algunas claves reseñadas en la construcción organizativa de CDRO, por lo que desde ésta se inicia un proceso capacitador en el que la Metodología de *Participación Comunitaria* es uno de los ejes fundamentales.

Estas extensiones del proceso capacitador reflejan una “propuesta” de la organización que, al igual que pasó en su primer proyecto de regionalización (CADISOGUA), tiene un carácter de prerrequisito para cualquier “entendimiento”. Por tanto, una vez suscrito este acuerdo inicial (que firman un total de 22 organizaciones), éste tiene un alcance normativo y las organizaciones firmantes se comprometen a seguir un “modelo CDRO” de reorganización en el que se aplican las mismas pautas dentro del procedimiento capacitador que en la organización que ejerce en este caso la tutela. Dentro de estos elementos se encuentran presentes aspectos relativos a normas, principios y valores impulsados desde la organización de Totonicapán, como ya sabemos. Así, al igual que la capacitación es el “precio a pagar” por los beneficiarios en su primer contacto, lo es también ahora para las organizaciones mencionadas que se suman a CDRO, tal y como se recoge entre los compromisos de las organizaciones participantes, expresados en el citado documento:

*“Las organizaciones contribuirán en primer lugar, con la realización de un proceso de selección cuidadoso y responsable para escoger inicialmente a 15 personas de acuerdo a los criterios que se acuerden en común, con quienes se procederá a realizar el programa de capacitación y luego el establecimiento de los programas ya referidos en cada organización”*⁹²²

El control de CDRO del proceso pretende extenderse no sólo a la configuración organizativa (en cuanto al orden de establecimiento de los Programas o del número de responsables de la organización que se capacitarán), sino que también apunta a un

⁹²² Ibidem. p.2

control del valor, de modo que en el resto de los referidos compromisos la responsabilidad, la franqueza y la honestidad se colocan a la par de las obligaciones de intercambio de información:

*“Las organizaciones proporcionarán todo tipo de información que se les solicite y que vaya a contribuir al éxito del programa de capacitación y al establecimiento de los programas respectivos. (...) Igualmente se obligan a presentar las sugerencias, iniciativas o inconformidades que consideren oportunas, con el fin de contribuir con franqueza y honestidad en todo el trabajo que se realice en forma conjunta”*⁹²³

Se trata de valores generadores de complicidad y que se sitúan como sustitutivos en un horizonte de largo plazo de una relación en la que la capacitación se presenta de un modo utilitarista. De este modo, al tiempo que las capacitaciones crean y recrean a la organización, la organización también se crea a partir de las capacitaciones. Estas se aplican de modo diferenciado a unos colectivos y a otros por lo que, habida cuenta de la importancia concedida al potencial multiplicador de algunos liderazgos, resulta evidente que se concentre una atención especial en aquellas capacitaciones destinadas, tanto al inicio de la construcción organizativa como en momentos posteriores, a personal de la organización y beneficiarios que ejercen como líderes comunales, como veremos en el próximo apartado.

6.2.3.- Las capacitaciones a los líderes y al personal: el control de las lógicas de autopromoción

Un ejemplo de aplicación de este proceso capacitador desde los “cimientos” organizativos es el que se practica en ambas organizaciones tanto con los líderes comunales como el personal de la organización, esperándose de éstos un efecto multiplicador (“formación de formadores”) hacia sus comunidades respectivas que abarca una serie de aspectos, como la extensión de los conocimientos adquiridos o la involucración en la organización como “proyecto común”: *“Hemos desarrollado capacitaciones de sensibilización con los dirigentes comunales para incrementar el*

⁹²³ Ibidem. p.3

sentido de pertenencia hacia su organización, asimismo definir de mejor manera su rol dentro de su organización comunal".⁹²⁴

En todo caso, las capacitaciones a líderes y al personal de la organización reciben un mayor empuje en CDRO que en COINDI, producto en ésta última organización de una carencia de recursos financieros para acometerlas más que de una falta de intenciones, como da cuenta de ello el hecho de ser uno de los elementos más tenidos en cuenta en su *Plan Estratégico*⁹²⁵. En la organización de Totonicapán, aparte de no presentarse estos problemas de un modo acuciante, se inició al principio de su andadura un proceso capacitador de gran profusión, dirigido a líderes comunales que se incorporaron al propio personal. Como sabemos, fueron otros líderes de CDRO los impulsores de este esfuerzo capacitador⁹²⁶, en el que una serie de aspectos se tuvieron en cuenta por encima de otros. Así, entre los criterios básicos de selección de candidatos a incorporar a este proceso se contaban aquellos ya tratados en el capítulo anterior (como la procedencia de la comunidad o el aval de ésta), a los que se superponían otros dos aspectos que nos interesan especialmente en este punto:

- Encargados de la parte técnica del Programa, a estos futuros trabajadores de CDRO se les exigía una capacidad de aprendizaje superior a la del resto de beneficiarios, ya que se les iba a someter a un proceso de capacitación intensiva en el que los saberes “técnicos” (administración, teoría de proyectos, etc.) y “sociales” (capacidad de comunicación con los representantes de las comunidades, para lo cual se mejoraba su uso del idioma k’iche’, que es requisito fundamental) se complementaban con otros aspectos, relativos al conocimiento político, social y cultural del entorno en el que se desenvuelven, al punto de *“trasladarles información sistematizada sobre los problemas de la comunidad,*

⁹²⁴ *Memoria Anual de Labores*. Asociación COINDI, 1996, p.47

⁹²⁵ En dicho plan se establece que “el personal que se incorpore a las operaciones, será sujeto de un programa de capacitación intensivo y rigurosamente estructurado que montará COINDI a través de su unidad de capacitación” (Asociación COINDI, *Plan Estratégico 1997-2007*, p.24).

⁹²⁶ Entre ellos, y de modo fundamental los que poseían mayor experiencia acumulada y cercanía con las comunidades: Hilario García, Gregorio Tzoc y, sobre todo, Benjamín Son.

*el proceso histórico, los problemas nacionales, etc., y (...) ayudarles a analizar la coyuntura nacional, regional, micro-regional y local*⁹²⁷.

- La existencia de ciertos valores detectados en los aspirantes (a juicio de los referidos líderes de la organización encargados de la selección) y que refieren básicamente a su identificación con el proyecto propuesto por la organización, del que los *principios fundacionales* son un referente básico: el sentido de grupo o el respeto hacia las tradiciones e instituciones propias, pero a la vez con un talante activo e innovador, con capacidad para proponer nuevas ideas. Se trata de valores combinados y con carácter de mínimos (con cierto “equilibrio” entre ellos), ya que la carencia de los considerados “esenciales” ya es motivo de rechazo: *“Aquí puede valer una persona que piensa bien, respeta bien, trabaja bien, y... aconseja bien, que da ideas. Que se le consulta, se le habla, que es normal en el trabajo, cumplidor... Porque puede ser buena gente, que piensa, pero... es haragán, es incumplidor... entonces, ¿qué va a hacer?. Eso no. Puede ser muy, muy estudioso, pero no es colaborador, entonces no es eso... la cosa es que... que sea equilibrado”*⁹²⁸

Por otra parte, el impulso capacitador dirigido hacia los líderes y el personal también está asociado a la inquietud generada en la organización por el crecimiento organizacional, de modo que el aumento en el número de personas involucradas (paralelo al de actividades, programas, proyectos...) puede verse como un peligro de dispersión respecto al rumbo inicialmente descrito, cobrando así mayor sentido el esfuerzo encaminado al seguimiento de los *principios*. En CDRO, este crecimiento provoca sentimientos contradictorios, al solaparse un estímulo por lo conseguido con un cierto temor sobre el descontrol respecto a los ideales o planteamientos originales de la organización. En este sentido, los esfuerzos capacitadores dirigidos al personal están

⁹²⁷ Son Turnil, 1995. op. cit. p.29

⁹²⁸ Entrevista con Hilario García. Asociación CDRO, marzo de 1998. Existe un correlato en COINDI a estas ideas acerca de los valores aplicables a los candidatos que pretenden ingresar en la organización: *“Una de las cosas importantes es, tal vez no tener mayor, mucho liderazgo, pero por lo menos tener una buena relación con las personas, si uno no tiene una buena relación con las personas no logra mayor cosa. Tener mucha flexibilidad, mayor comprensión... tanto hacia ellos como hacia uno”* (Entrevista con Pedro Saloj, marzo de 1998).

orientados a que tal crecimiento organizacional -y la consiguiente diversidad de credos, ideas y opiniones que albergan- no supongan un aumento en la dispersión con respecto a dichos ideales:

*“El crecimiento del número de personas que estamos en CDRO por un lado es satisfactorio, pero por otro lado es preocupación. **Porque nosotros tenemos que tener más personas que realmente entiendan este movimiento. Mucha gente está por acá, tal vez están que tienen una necesidad... pero que no luchan por tener otras ideas.** Lo que otros dicen pues, es la conciencia en primer lugar, ¿verdad? para hacer algo por los demás que están en peores condiciones que uno. Entonces esto... nos cuesta un poquito, porque no podemos decir: ‘bueno, no tenemos pena porque todos los que están aquí comparten la misma conciencia, los mismos objetivos, la misma filosofía de CDRO...’, es imposible”*⁹²⁹

Algunos líderes de la organización resaltan en tono de denuncia la existencia de algunos cambios en la organización que son concebidos como “pérdidas”. Entre estas se encuentra la atribución a algunos integrantes de la organización (componentes del personal habitualmente) de ideas de promoción personal por encima de otros móviles colectivos en favor de los intereses de los beneficiarios de las comunidades:

*“Se perdieron algunas cosas y de repente otras no se han perdido. Por ejemplo, cuando nosotros fundamos CDRO dijimos que esto era para la gente pobre, principalmente. Satisfacer las necesidades de la gente pobre, capacitarla, orientarla, y luego... que creemos... vamos a tener respeto, la amistad, la comunicación, la igualdad, ¿verdad? Eso. Pero ahorita, mucha gente que está ahí... hombres bien estudiados ni siquiera hablan, ni se comunican, ni conocen a uno y... y ya exageran: (pone la voz grave, escenificando la arrogancia) ‘pues ya te digo, vos, soy universitario y ¡ah!...’, eso. Está bien, pues, que se haya estudiado, está bien. Pero la idea es que están cumpliendo su trabajo, están cumpliendo... una función mecánica o... operativa, pero no están creando. Han perdido el respeto, han perdido la igualdad, han perdido la colaboración, han perdido el sentido, el espíritu de CDRO en sí... No puedo generalizar, porque aquí hay un montón de gentes que se mueven en distintos ambientes”*⁹³⁰

“Hay algunos trabajadores que... ya no hablan a sus paisanos, entonces ahí a veces la gente se enojan, porque dicen que ‘CDRO es de la comunidad y ¿cómo es que ya no nos atienden?...’ entonces a veces así se enojan pero es que hay a

⁹²⁹ Entrevista con Gregorio Tzoc Norato. Asociación CDRO, agosto de 1998.

⁹³⁰ Entrevista con Hilario García. Asociación CDRO, marzo de 1998

*veces que algunos que trabajan y ya no hablan en su dialecto, entonces ellos como que hacen que ya no conocen a la gente”*⁹³¹

Pese a la heterogeneidad que suelen destacar la mayor parte de los testimonios, los liderazgos de conocimiento dentro del personal se ubican dentro de este rango de los que se alerta sobre su vinculación a labores más “técnicas” que “creadoras”, más automática e impersonal que comunicativa. Dentro de la línea ya descrita de privilegio del “personal social” sobre el “personal técnico”, el énfasis se sitúa en el trato despectivo hacia los beneficiarios, de modo que la distinción conseguida por formar parte del personal se fundamenta en estos casos en criterios de autopromoción individualizada.

En cualquier caso, si bien la asociación entre esta dispersión de los ideales y el crecimiento organizacional no es automática, suele ser vivida de forma preocupante por los líderes de la organización, que ven a ambos procesos tan inevitables como de difícil resolución. En cuanto al primero de ellos, hay que reconocer las dificultades que implica combatir la existencia de una lógica de participación en la organización que calificaremos de *profesional-individualista*, en cuanto que se dirige de modo fundamental a satisfacer los intereses profesionales a escala individual, siendo la participación en la organización “un trabajo más”, por encima de los intereses colectivos planteados por la organización a distintas escalas. La falta de expectativas del entorno, que hace difícil encontrar salidas profesionales para los indígenas, no es ignorada por los líderes de la organización, por lo que ya podría ser razón suficiente para incorporar a este personal a la plantilla. A esto se añade que esta lógica *profesional-individualista* no se presenta de un modo homogéneo, sino cambiante en diversos grados y circunstancias, lo que hace más difícil su control. Esto se manifiesta no sólo en la existencia de una amplia gama de niveles de identificación con los móviles de la organización, sino en la existencia de contradicciones internas entre los discursos y las prácticas del propio personal, o entre prácticas realizadas en uno u otro momento o circunstancia.

⁹³¹ Entrevista con la coordinadora de la sucursal de Xolsacmaljá. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

En cualquier caso, tales lógicas de profesionalización (o de *autopromoción*) pueden contraponerse a las acciones de desarrollo de orientación colectiva, ya que se circunscriben a la búsqueda de oportunidades laborales de individuos aislados. Al tratarse éstos habitualmente de los contados líderes de una comunidad, seleccionados por su especial carisma o por el esfuerzo orientado a completar unos estudios universitarios a costa de muchos esfuerzos y sacrificios, la organización se convierte bajo este punto de vista en un núcleo de absorción de líderes de las comunidades a través de su capacitación, desaprovechando así el potencial multiplicativo de éstos y dejando a dichas comunidades desprovistas de uno de sus potenciales fundamentales.

Si lo anterior se trata de un resultado inesperado y no de un objetivo, resulta interesante cómo se controla tal resultado en forma de actitudes personales o grupales desde dentro de la organización. Buena parte de estas estrategias de control se resumen en el siguiente razonamiento: “aun siendo justificable la incorporación a CDRO *como a un trabajo más*, eso no niega tener en cuenta que existen otras personas del entorno cercano que se encuentran *en peores condiciones*”. Por tanto, uno de los métodos de control implica un impulso a cierta segmentación, a una distinción entre los integrantes del personal y los beneficiarios que subraye el privilegio de los primeros, pero no por sus intereses y aspiraciones individuales sino por el modo en el que se sirve a los móviles de la organización, basados en la mejora de las condiciones de vida de la población de las comunidades.⁹³² Esta distinción busca ideas de estímulo aparte de las ordinarias (como las estrictamente económicas), premiando por otras a vías aquellas participaciones del

⁹³² Hay que tener en cuenta que la propia situación del personal en ambas organizaciones no se caracteriza precisamente por los privilegios. Un integrante del personal de CDRO debe estar bien preparado para trabajar “gustosamente” en condiciones nada fáciles de horario y de esfuerzo, significado en el duro trabajo en las comunidades, que implica continuos e incómodos viajes, un número interminable de reuniones, muchas de ellas en días festivos, horarios flexibles, etc. Todo ello por un salario bastante modesto, situado casi a un nivel de “sobrevivencia” si lo comparamos con las retribuciones que se aplican en el movimiento especulativo que la cooperación internacional aplica a los recursos humanos locales de forma muy selectiva, concretamente a algunos especialistas del desarrollo y otros intermediarios. La situación del personal de CDRO, cuyas condiciones laborales pretenden atender al principio de mínima conflictividad en un entorno depauperado, se manifiesta aún más claramente en el caso de los trabajadores a tiempo parcial (los *coordinadores* de las sucursales, por ejemplo) entre los que no son raros los casos de abandono, prefiriéndose en todo caso afrontar este último problema antes que solventar los conflictos derivados de elevar las rentas de un representante de la organización muy por encima de la media de los ingresos de los habitantes de las comunidades.

personal, que implican un esfuerzo y sacrificio por las comunidades, en la línea del privilegio que se le concede al *servir* en las comunidades.⁹³³

Otra de las formas de estimular la conciencia colectiva del personal se fundamenta en el propio ejemplo que proporcionan con sus acciones los referidos líderes históricos de la organización, cuyo respeto y reconocimiento en las comunidades es una ganancia recibida por años de trabajo y dedicación que se recrea de continuo. Así, en la reconstrucción de las trayectorias profesionales de algunos líderes, como ya vimos en el capítulo 2, éstos subrayan la existencia del “sentido común” (en la línea de sentido de grupo o, en este caso, de comunidad), como elemento guiador de las aspiraciones profesionales, que retoman de sus experiencias pasadas y que estiman que deben convertirse en la orientación dominante entre los que participan en CDRO: *“Entonces ya comenzaba yo a pensar el sentido común, ya comenzaba a tener yo el sentido común en la cooperativa...”*⁹³⁴

Las explicaciones acerca de los motivos que unen a algunos líderes con la organización abundan sobre esta ejemplificación. Pero ¿qué contraprestaciones existen para un líder como Benjamín Son por mantenerse “cerca” de la comunidad? Además de otras motivaciones personales, el pago del reconocimiento colectivo es algo que alimenta en buena parte la renuncia a otros cargos al margen de CDRO. Es decir, el impacto de este reconocimiento sería mucho menor ejerciendo un cargo público dentro del gobierno. En este caso, no deja de ser paradójico que se plantee cierta auto-satisfacción por el ejercicio de la “humildad” y la “sencillez” como criterio de distinción:

“Posiblemente tengo que ser más cuidadoso y más... humilde también, y más sencillo. Por ejemplo, si pido un favor... siempre estoy suplicando y todo... y eso me abre muchas puertas. Posiblemente a eso se deba pero se me acumula mucho trabajo, y por eso no puedo ir a todas las comunidades, pero ha sido siempre mi deseo, ¿verdad?. Y he hecho el esfuerzo, porque otras personas se hubieran

⁹³³ Se trata, por ejemplo, de reconocer de dichas participaciones del personal en algunos actos públicos o momentos de especial significación. Tal y como veremos en el apartado 6.4, es esta una de las funciones básicas del repaso de logros y tareas que se realiza en las Asambleas Generales que se celebran en ambas organizaciones.

⁹³⁴ Entrevista con Hilario García. Asociación CDRO, abril de 1998.

*alejado muchísimo más de las comunidades con todas las oportunidades que se han desarrollado aquí en CDRO. Es... hubiera sido relativamente fácil”*⁹³⁵

Según vemos, el cuadro de valores que aprecian la figura de *don Benjamín* dentro de la organización se completa con su doble posición de cercanía, tanto con agencias de cooperación o instancias del estado, como con beneficiarios o representantes de las comunidades, para lo cual se sirve de una actitud de “sencillez” y “humildad” que entiende como imprescindible y que, según vimos, supera esta esfera de lo individual para convertirse en uno más de los criterios de distinción, como elementos destacados de apreciación y respeto, fuera y dentro de la organización. Destaca en este tipo de discursos el énfasis que los propios protagonizan realizan en que dicha apreciación no implica *necesariamente* un alejamiento de las comunidades. De este modo, las expectativas individuales pretenden fundirse con las colectivas, que se cifran en un “trabajo por hacer” que justifica la permanencia del líder:

*“A mí me gusta este proyecto y cada vez hay más expectativas, cada vez hay más cosas, entonces seguimos... Ahora, si ya hubiéramos llegado al tope y ya estuviéramos... no se... como diciendo hasta aquí nomás llegamos, entonces me jubilaría y tal vez fuera diputado (se ríe ostentosamente, evidenciando la intencionalidad irónica de la anterior afirmación)”*⁹³⁶

Ya en un anterior apartado hablamos de la proliferación de valores compensadores de las *lógicas de autopromoción*, tales como el *sentido común* o la *conciencia* de la que hablaban líderes como Hilario García o Gregorio Tzoc. En este caso no se trata sólo de reinenciones en base a percepciones idealizadas de la organización o a trayectorias personales de la que se destacan unos aspectos más que otros, sino que refieren a un ideal, a una norma que debe ser cumplida.

Por ello, los esfuerzos en la organización se orientan a fomentar el “sentido común” o “conciencia colectiva” frente a intereses individualistas, aspectos que se pretenden ajustar a lo que se concibe como el seguimiento de los *principios fundamentales*, y conectan de modo palpable con la idea del “servir” a la comunidad a que hicimos

⁹³⁵ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998

⁹³⁶ *Ibidem*.

anterior referencia. De este modo no se trata sólo de seguir el comportamiento de los “grandes líderes” como Benjamín Son, o Hilario García, sino de basarse sencillamente en lo que se dice, se hace, se siente... en las comunidades. La conexión con la lógica que rige la participación en las comunidades se muestra aquí fundamental, si tenemos en cuenta que las personas incorporadas a este proceso proceden de dichas comunidades, en las que este valor funciona como sabemos, en forma de criterio de distinción.

Pero mientras el problema de la “pérdida” de los ideales fundacionales se siga dando, y la difusión de las intenciones de estos líderes se muestre insuficiente, se plantea nuevamente el “apoyo” en la solución normativa, que aparece como una “solución obligada”. Tal pérdida no significa otra cosa que justificar la reinterpretación de dichos principios e ideales, adaptándolos a los intereses de la organización, en el que participan, como sabemos, una gran variedad de voces. En este caso, dicho “apoyo” (que surge del propio personal técnico) se trata de un apoyo parcial, ya que, al igual que ocurre para el caso ya tratado de las normativas a escala comunitaria sobre aspectos financieros, el margen de aplicación es bastante flexible.⁹³⁷

El uso como referente modélico del comportamiento de los líderes de la organización no es el único método empleado para formar a los líderes comunales, ya que con éstos también se pretende aplicar un proceso capacitador basado en la potenciación de sus capacidades propias. Es decir, dentro de un proceso de aprovechamiento y revaloración de los recursos existentes, entra en juego en este proceso de formación de líderes comunales un fortalecimiento de la identificación con los propios saberes y capacidades que se entienden “de la comunidad”. Se sanciona aquí el fenómeno que ya hemos detectado en otros momentos, de minusvaloración en las comunidades de los saberes

propios, expresado por los beneficiarios en términos de demandas de capacitación, aspecto que se pretende subsanar para que la capacitación no signifique exclusivamente incorporar “nuevos” saberes y conocimientos:

*“En todas las áreas de capacitación (...) siempre es necesario considerar que la comunidad misma tiene experiencia en ellas y conocimientos que es muy probable que los dirigentes ya lleven acumulados. Pero esos conocimientos y experiencia por lo general el dirigente comunal los tiene bastante descalificados en su interior”*⁹³⁸

Recordemos que esta “autodescalificación”, como sabemos, está asociada no solamente a una falta de autoestima (que es a la que se refiere aquí de modo exclusivo el líder de CDRO) sino también a una aproximación negociadora de los pobladores de las comunidades a la oferta capacitadora de la organización, procurando un acercamiento con lo que se considera que ésta puede ofrecer, y así entrar en sintonía con ella. Es decir, se produce aquí por parte de los beneficiarios cierto uso estratégico de aquella minusvaloración, en forma de una representación o simulación de las carencias de formación, por lo que la lucha contra ella puede mostrarse injustificada.⁹³⁹

Pero, además, se presenta otro interesante aspecto: el conocimiento de los saberes técnicos relativos al desarrollo introduce una “problematización” de la situación de las comunidades, dada por el “asombro” del dirigente comunal *“frente a la gran cantidad de problemas que presenta un programa de beneficio comunal”*.⁹⁴⁰ De este modo, la capacitación no sólo suministra herramientas frente a los problemas, sino la conciencia

⁹³⁷ En los testimonios recogidos al respecto se presenta uno de los caracteres básicos de esa norma: su carácter no sólo preventivo, sino disuasor. Lo que importa de una norma que se concibe como recurso ajeno (de ahí que no se conciban como “la práctica de las comunidades”) no es tanto su aplicación como su presencia como símbolo de autoridad: *“Lo que sí estamos haciendo ahora, como no encontramos personas ideales para todo esto, entonces estamos creando normas que nos pueden ayudar. Si la persona no funciona tal y como se desea, qué vamos a hacer, tenemos que buscar otro, tenemos que tomar una decisión. Entonces, como que... nos obliga a tener normas. Esto no es nuestra idea inicial, sino: ‘trabajemos así, sin tantas normas’. Pero vemos de que no funciona. Siempre hemos dicho nosotros de que: ‘es que todas esas normas no es la práctica de las comunidades’, pero también vemos de que si no existen esas normas, nos enredamos, no salen los mejores resultados, no tenemos sistemas de trabajo...”* (Entrevista con Gregorio Tzoc Norato. Asociación CDRO, agosto de 1998).

⁹³⁸ Son Turnil, 1995. op. cit. p. 29

⁹³⁹ Como ya referimos, la tendencia dominante privilegia la idea de la capacitación bidireccional respecto a la de la capacitación como fin en sí mismo. Esta tendencia encuentra salvedades en el caso de COINDI que trataremos en el próximo apartado.

⁹⁴⁰ Son Turnil, 1995. op. cit. p. 29

de la existencia de éstos, por lo que, aparte del efecto desalentador por tal percepción, se añade la posibilidad de ver como insustituibles las nuevas herramientas aprendidas, despreciando los saberes o capacidades propias. Por ello se pretende que el uso de los nuevos instrumentos se compense en cierta manera con el autoconocimiento de los recursos propios, y en este caso ocupan un lugar especial las habilidades de que se disponen para superar en parte tales problemas.⁹⁴¹

Por tanto, siendo posible que entren en contradicción valores como el “sentido de grupo” o la “responsabilidad” (que son parte de estos valores a despertar) con el nivel de conocimientos técnicos, este último suele quedar subordinado en las selecciones de nuevo personal, dentro de la línea ya apuntada que privilegia el “personal social” sobre el “personal técnico”. Es decir, si dentro de las capacitaciones se transmiten un conjunto de principios, valores y conocimientos, la importancia concedida al seguimiento de los dos primeros aspectos (principios y valores) como recursos de primer grado, se sitúa habitualmente en los discursos por encima del tercero (los conocimientos), siempre que éste sea entendido como capacidades establecidas en términos de conocimientos técnicos (administrativos, contables, comerciales, de teoría de proyectos, etc.), a pesar de que puedan hacerse sentirse orgulloso o “crecido” al que los posee.⁹⁴²

En un apartado anterior hemos visto que los *recursos de conocimiento* son usados de modo diferenciado en las distintas parcelas de la organización: por las instancias de representación comunal, por el personal técnico, por aquellos que llamamos *asesores externos*, o por parte de líderes de la organización de reconocido prestigio. Pero, ¿qué ocurre con aquellos valores y principios? y, sobre todo, ¿cómo se conectan con aquellas elaboraciones discursivas, los “principios”, sometidos a un esfuerzo de difusión y

⁹⁴¹ Recordemos que un proyecto, en su ordenación seguida en estas organizaciones, comienza con la presentación de un “problema” de la comunidad que hay primero que visualizar y comprender, y después intentar solucionar. A este problema se sumarán otros, producto de la aplicación para su resolución de unos conocimientos hasta el momento “extraños”, con lo cual hay que hacer uso no sólo de las técnicas aprendidas, sino de unos valores, capacidades y aptitudes propias que pueden encontrarse “adormecidas” por la minusvaloración y la falta de reconocimiento.

⁹⁴² “Es mucho más fácil llenar de conocimientos a una persona responsable que no sabe mucho del trabajo, que tratar de hacer responsable a una persona que no lo es, aunque tenga muchos conocimientos y títulos académicos, y peor si llega a nuestro proyecto ya un poco crecida” (Son Turnil, 1995. op. cit. p.18)

concebidos como una conexión directa con los valores de *la comunidad*? La responsabilidad es uno de estos valores, como se muestra en el anterior testimonio, en el que se deduce que tampoco se renuncia en la organización a hacer responsable al que se considera que no lo es, por muy “crecido” que se presente. Pero destaca en estos discursos la asignación a estos valores de un origen étnico bastante delimitado, lo que supone atribuir una serie de disposiciones y de aptitudes, un “carácter”, en suma, determinado a los beneficiarios de CDRO en base a esas herencias, como en el caso de la *solidaridad* o *apoyo mutuo*:

*“Ahí es dónde viene la palabra de la cosmovisión maya ‘el apoyo mutuo’, ‘la solidaridad’. Son muy solidarios, ellos en la mayoría de las comunidades no ve cada quién por sus propios intereses, sino hay una unificación, en lo cual contribuye que si se hace cierto proyecto o cierta actividad lo desarrollan a nivel conjunto, porque ellos se han dado cuenta que a nivel de conjunto, de grupo, pueden solucionar mejor la problemática, no así una sola persona...”*⁹⁴³

De este modo, la preeminencia de los principios por encima de conocimientos y técnicas considerados foráneos se orienta al terreno de las identificaciones étnicas. Pero, al margen de una automática atribución de valores propulsada desde la óptica etnodesarrollista seguida por los líderes de la organización, existe una constatación de las eficiencias de la gestión colectiva de los recursos (apuntada en un anterior capítulo) que se incorpora al bagaje de experiencias de que se dispone en la organización. En este sentido, el proceso *capacitador* alberga una serie de retos, como el tener que compaginar técnicas que pueden ser excluyentes, no sólo por la incompatibilidad de sus orígenes, sino porque éstas plantean en muchos casos la sustitución o el desfase de las preexistentes, siendo difícil lograr una cierta armonización entre ellas. Ello implica dos aspectos fundamentales:

- que aquellos valores *reinventados* estén conectados con las prácticas, intereses y aspiraciones de los sujetos a los que representan (los pobladores de las comunidades), a lo cual se dirige, por ejemplo, la participación creciente de las comunidades en el organigrama.

⁹⁴³ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, septiembre de 1998

- que tales valores y principios puedan ser readaptados para no alejarse del uso de recursos de cuyo acceso dicha población se ve habitualmente excluida.

Por tanto, no sólo tratar de impartir *nuevos* conocimientos, sino también de romper prejuicios, de crear familiaridad con recursos ajenos cuya utilidad no se acepta simplemente por su lejanía histórica, la misma lejanía histórica que puede afectar, por cierto, a algunos referentes usados, y que son considerados *cercanos* de modo apriorístico desde la óptica del técnico que sigue el ideal etnodesarrollista, desde su reinterpretación de lo que considera que es el *pasado maya*. Todo ello procurando evitar la enajenación de lo que se entiende como recursos propios, la pérdida de lo conseguido con tanto esfuerzo. Es el caso de los recursos financieros, cuya instauración en comunidades secularmente apartadas de ellos, conlleva un difícil proceso de acercamiento y acomodamiento de posturas, en el que cobra un especial protagonismo el poder de los discursos. Esto implica una readaptación continua a las prácticas de las rigideces interpretativas a que pueda dar lugar el modelo etnodesarrollista al mismo tiempo que un amplio margen de tolerancia frente al conflicto interno, como parte de este proceso de acercamiento lento y dificultoso.

Por ello, en tanto que norma a seguir, este modelo experimenta también el proceso de flexibilización que caracteriza a otras normas dentro de la organización, como las de carácter *legalista*. Así, no se trata sólo de crear complicidades rápidas en un discurso ofrecido en una asamblea, ni de reunir un conjunto de clientes temporales de un pequeño préstamo, sino de formar, por ejemplo, “administradores” en la comunidad, encargados de gestionar su propio fondo a través de una sucursal. Se comprende que ante los nuevos accesos y participaciones surgidas, que se plantean como algo real y efectivo, sostenido en el tiempo, pero a la vez lejanos por el abismo de la exclusión mantenida, lo primero es hacer “perder el miedo”: “*Como los miembros de las comunidades que durante siglos han estado abandonadas, no tienen tiempo a veces ni idea de cómo evaluar una inversión, se requiere de todo un programa que empezando*

*por hacerles perder el miedo al uso del crédito, les auxilie en la definición correcta de su proyecto productivo”*⁹⁴⁴

Además, la percepción de tales lejanías se solapa con la existencia de fallas en los sistemas de participación, o en la participación de agentes externos, aspectos en cualquier caso controlados de modo diferenciado y con no pocos sobresaltos, según sabemos, por ambas organizaciones.

Estas dificultades legitiman además el trabajo de los capacitadores, que deben estimular de forma selectiva aquellos saberes que consideran que los miembros de las comunidades tienen en *estado de latencia*, entre ellos el conocimiento desde las instancias comunitarias de sus propios problemas, según hemos visto. Pero, en un paso más, y dentro de la búsqueda de sentido de las acciones de rescate de los conocimientos, se procura que esta toma de conciencia sobre las capacidades propias no solamente se dirija a la participación en los proyectos (y por tanto en la organización como *proyecto común*), sino que dicha participación implique una progresiva toma de conciencia de pertenencia a un proyecto etnopolítico, desbordando los límites de la comunidad. Una de las formas de superar estos límites consiste en destacar aquellos elementos que se consideran presentes en *la comunidad*, concebidos como parte de un bagaje común de otra comunidad superior, la *comunidad maya*:

*“CDRO empezó ya a trabajar y se dijo: ‘muy bien, está muy bien el planteamiento, pues, de solucionar los problemas de la comunidad...’ pero también la misma comunidad fue también dando los elementos. O sea, aquí también se manejan mucho la cosmovisión maya, que nosotros le llamamos. Y esa cosmovisión es que nuestros antepasados habían dejado transmitido a muchas personas de la comunidad, y las comunidades manejan muy bien esa cosmovisión... entonces había muchas cosas que allí dentro de la comunidad se daban”*⁹⁴⁵

La comunidad unificada bajo la óptica etnodesarrollista (y así homogeneizada para poder ser usada como referente) se fundamenta en una priorización de la dimensión

⁹⁴⁴ Son Turnil, 1997. El Sistema Financiero Comunal. p.7

⁹⁴⁵ Entrevista con Manuel Ajpop. Asociación CDRO, septiembre de 1998.

étnica, y ésta se equipara al *recuerdo* que los pobladores de esas comunidades tienen de su pasado común. Pero no olvidemos que la implicación de estos capacitadores con ese pasado no es demasiado lejana, ya que provienen de las mismas comunidades, aunque hayan “salido” de ellas para ejercer de personal técnico. La superación de la distancia que separa a los beneficiarios respecto a este ideal etnodesarrollista, no exento de cierto carácter tutelar, se manifiesta no sólo en la incorporación automática de este discurso a los planteamientos de los beneficiarios, sino en la confluencia de intereses que se produce, así como en el basamento en los ritmos, prácticas y “cosmovisiones” que se advierten en las comunidades.

*“Indudablemente que será muy provechoso para los jóvenes de las comunidad aprender la gerencia de empresas si es que algún día tienen la oportunidad, pero lo más importante será que un conocimiento no se sobreponga a otro o no lo sustituya. Porque despreciar el conocimiento comunal debe ser algo muy tonto, especialmente si se trabaja en proyectos de desarrollo”*⁹⁴⁶

De este modo, este alejamiento de *la comunidad* que pueda experimentar este personal es un aspecto preocupante, que se fundamenta en experiencias pasadas, como aquellas que corresponden al rechazo de una parte del personal técnico por su distanciamiento real de lo que se consideran son las prácticas de la comunidad:

*“Hubo un tiempo, aquí, más o menos en el 89, cuando teníamos un ingeniero industrial, dos ingenieros agrónomos, dos economistas, teníamos un ingeniero civil, un equipo... como ocho o nueve personas, eran todos profesionales universitarios, todos indígenas...que estaban atendiendo las necesidades técnicas. Pero se estaba dando un...cambio, el proyecto general de CDRO ya era de un equipo técnico, ya no de la comunidad. Y tuvimos que tomar una medida muy... drástica. Se tuvo que cambiar de política, a pesar de que eran indígenas...pero no se podía. Ellos no sentían ni cuando estaban manipulando a la comunidad. Entonces se tuvo que hacer este cambio, y de ahí vino esta tendencia a que siempre la mayoría de trabajadores son de la comunidad”*⁹⁴⁷

Esta norma se pretende seguir aplicando en la organización, ya que se entiende que el proceso de *capacitación* puede implicar extraer a los líderes comunales del ámbito de acción en el que ejercen su liderazgo, de tal manera que el hecho de pasar a convertirse

⁹⁴⁶ *El Sistema Financiero Comunal*. Son Turnil, 1997. p.12

⁹⁴⁷ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998

en “personal” de la organización implique un alejamiento de los móviles o intereses de desarrollo de su comunidad, y una acentuación de sus propias aspiraciones personales. Este fenómeno tiene que ver con el crecimiento burocrático de la organización, que propicia la consolidación de las referidas *lógicas de autopromoción*, pero también con la identificación étnica que se realiza a partir de la comunidad maya-k'iche' como núcleo adscriptivo fundamental. Esto se suma a los aspectos ya referidos, por los cuales los líderes comunales capacitados para formar parte del personal están afectados por un entorno de promoción personal constrictivo y presentan una combinación de lógicas a veces contradictoria⁹⁴⁸, por lo que la organización debe hacer uso del método del ensayo-error en muchas de sus propuestas y alimentarse de sus fracasos, como el descrito en el testimonio anterior.

Por tanto, los esfuerzos de la organización se orientan a contrarrestar una aspiración lógica de estos líderes, centrándose en convencerles de que “merece la pena” incorporarse a CDRO, no solo porque allí van a trabajar, sino porque ese trabajo tiene otro sentido, situado en un *proyecto común*. Por ello, los representantes de la organización se afanan en hacer ver a estos líderes que los contenidos de las capacitaciones que reciben refieren a unas aspiraciones no sólo “realistas” en el sentido de “posibles”, sino también “realistas” en el sentido de conectadas con la realidad que se percibe más cercana, con los recursos y potencialidades (aptitudes, conocimientos, valores...) realmente disponibles, de modo que no se potencie el rechazo de lo propio a través del alejamiento de la realidad.⁹⁴⁹

Finalmente, y como venimos diciendo, la necesidad de la conexión con los recursos propios implica también cierto respeto a las estructuras organizativas comunitarias

⁹⁴⁸ Así, es posible que un mismo miembro del personal técnico actúe en algunas ocasiones y circunstancias a favor de sus propios intereses de promoción individualizada, mientras que en otros momentos puede dirigirse claramente en consonancia con el marco de acción colectiva planteado por la organización. Esta dinamicidad de las prácticas hace más difícil su control. El caso más referido en los testimonios es el de la adquisición de recursos formativos por parte del personal técnico en calidad de representantes de la organización, siendo usados después de forma individualizada.

⁹⁴⁹ Como sabemos, frente a estas capacitaciones, muchas otras ofertadas desde un sinfín de instancias y organizaciones, obligan a cierta selección de éstas (cuando no al rechazo), procurando una cierta compensación entre lo propio y lo ajeno que no caiga en las promesas que los poseedores de recursos apartados y poco disponibles presentan.

preexistentes. Ya vimos que no siempre existe entendimiento en el seno de estas estructuras entre las figuras comunales de autoridad y los nuevos “líderazgos de conocimiento” que pueden estar siendo alentados y potenciados desde CDRO con estas capacitaciones. La cautela en el manejo de esta potenciación conlleva una llamada a la alerta, de modo que, asumiendo que pueda producirse cierta distorsión en el seno de las estructuras de poder comunales, al menos se deje controlar por la comunidad el acceso a las capacitaciones, permitiendo que sea regulado dentro de ésta. Esto se hace prescindiendo en cierta medida de la tutela en la delimitación de estos líderes, sobre la base de que el único proceso válido de representación, el más participativo, es el que se establece al interior de las comunidades. Sin embargo, al apartarse la tutela, la duda sobrevuela entre algunos integrantes del personal técnico sobre este proceso (sobre el que se presupone que es la colectividad la que se está primando) ya que esto último puede ser sólo suposición: las autoridades de la comunidad no se rigen siempre por criterios de respeto a la colectividad, sino también por líneas de aspiración individualizadas, jerarquizadas o afines a intereses clientelares.⁹⁵⁰

De este modo, las prácticas dan medida de una coexistencia no siempre armónica ni sosegada entre las estructuras organizativas comunitarias preexistentes en la comunidad y las creadas por la organización, como ya referimos en el capítulo 5. Pero, en cualquier caso, denotamos que buena parte de los esfuerzos se encaminan a la consecución de objetivos comunes, lo que de momento se realiza depositando buena parte del control en las instancias comunales. En este sentido, el propio diseño organizativo desestimula las verticalidades, como vimos, a través de la existencia de diferentes grupos, organizados en base a una especialización temática (como el sistema de comisiones), por intereses afines, lo que dificulta la aparición de intereses antagónicos, y que proponen sus propios líderes o de la instauración de sistemas de renovación de los cargos en estos mecanismos de representación. De este modo se hacen menos necesarios aquellos discursos de los técnicos de la organización que homogeneizan e idealizan la

⁹⁵⁰ En los discursos elaborados desde CDRO, teniendo que elegirse entre la imposición o el respeto, la alternativa queda bastante clara: “*Un punto (...) de gran importancia es que las personas que se capacitan deberían ser electas por su comunidad. (...) Cuando una comunidad o un grupo elige a una persona para recibir una capacitación, establece con mucha claridad que desde antes de la actividad*

participación de las instancias para así difuminar su evidente cuota de poder y de representación.

Así, los sistemas de participación diseñados pueden chocar con aspectos como la falta de continuidad de las prácticas de desarrollo en las comunidades, como consecuencia de un periodo de crisis organizacional, según veremos en el próximo apartado. De este modo, cuando los recursos financieros escasean (y también parte de los humanos, técnicos y organizativos) pueden evidenciarse las distancias, los errores y los conflictos entre lógicas diversas, a pesar de haber sido diseñado un proceso centrado en la activación de identificaciones construidas en torno a un proyecto común a alcanzar a medio-largo plazo, sin que llegue a atisbarse ni aún de lejos lo conseguido por CDRO en comunidades como Nimasac o Chuanoj. El sentido de reseñar aquí estos “fracasos” a la par de aquellos “éxitos” no es otro que el de presentar no sólo la fragilidad de estas organizaciones de desarrollo ante la falta de recursos, sino también los esfuerzos dirigidos a generar complicidades casi en el vacío, así como la postura activa e incansable de los beneficiarios *creando organización* desde sus propios recursos. Esta postura, que conecta precisamente con el propio proceso de construcción organizativa seguido desde un principio en ambas organizaciones, en el que los impulsos comunitarios e intercomunitarios cobraban un singular protagonismo, sigue siendo aprovechada débilmente por una organización descapitalizada, con presiones financieras, que continua confiando en la fuerza de la gestión colectiva y el control grupal.

existe un compromiso colectivo, y una expectativa de que la persona va a ayudar usando los conocimientos que va a recibir” (Son Turnil, 1997. p.22)

6.2.4.- Urgencia capacitadora en Santa Catarina Ixtahuacán

En el seguimiento durante el año 1998 de las actividades de COINDI se observa un claro decantamiento hacia los proyectos de capacitación, en detrimento de otro tipo de actividades. En este apartado, pretendemos analizar algunas de las implicaciones del seguimiento de esta *opción capacitadora*, ilustrado en el caso de los proyectos de capacitación que pone en marcha esta organización en Santa Catarina Ixtahuacán.⁹⁵¹ Aparte del modo en que se conciben y aplican las capacitaciones en un contexto de crisis organizacional, este caso evidencia la difícil puesta en práctica de un modelo de etnodesarrollo que comprende objetivos bastante amplios y usa recursos sumamente limitados. El contagio de cierta urgencia en la consecución de los resultados, la intervención de la lógica capacitadora y la respuesta de los beneficiarios serán algunos de los aspectos que trataremos de forma paralela.

En cuanto a la disponibilidad de recursos a escala organizacional, se advierte que, entre las razones por las que se produce aquel decantamiento hacia las capacitaciones, se encuentra la carencia de recursos financieros procedentes de la ayuda internacional. Estas carencias redundan en una disminución del personal técnico⁹⁵² (que pasa a ser la mitad en apenas 6 meses) y en una ralentización en la implementación de nuevos proyectos en todo el área de cobertura de la organización. Así, en el caso concreto de las acciones desarrolladas en el municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, no se suma durante 1998 ningún proyecto a los cuatro que ya funcionaban.⁹⁵³ Concretamente estos proyectos, junto a los *grupos de base* organizados en torno a ellos, eran los siguientes:

⁹⁵¹ En este caso, trataremos el caso de las reuniones y capacitaciones celebradas entre septiembre y diciembre de 1998 para la implantación de dos comisiones: la *Comisión de Organización y Capacitación* y la *Comisión de Producción y Comercialización*. La asistencia a estas actividades se oscilaba entre 6 y 8 beneficiarios de las comunidades. Para ambas, el objetivo de los capacitadores se centraba en *capacitar* a los integrantes de la futura comisión sobre algunos aspectos, normas y valores relativos a los sistemas de organización y capacitación.

⁹⁵² Como efecto paralelo, la obligada reducción de su personal conduce al abandono del criterio de *cercanía étnica* entre los capacitadores y los beneficiarios, enviándose, por ejemplo, capacitadores kaqchiqueles a realizar el trabajo que antes realizaban capacitadores maya-k'iche's dentro de las áreas *k'iche'-bocacosta* y *k'iche'-altiplano*.

⁹⁵³ A principios de 1999 se introduce un nuevo proyecto de ganado, pensado más como una continuidad de los dos antes existentes.

- *Proyecto de Artesanías*. Lo integraban 14 personas (10 hombres y 4 mujeres) de una de las comunidades cercanas al centro de Santa Catarina, el caserío *Paxocol*. Este proyecto se solicitó en octubre de 1996, 18 meses antes de iniciarse, y el importe recibido fue de 1.000 quetzales, destinado a la compra de insumos para telares, a devolver en un año al 18% de interés.

- *Proyecto de Molino de Nixtamal*. Participaban en él un total de 18 beneficiarios (13 mujeres y 5 hombres) de la comunidad de *Paquisic*. El inicio de este proyecto se produce en mayo de 1997, seis meses después de su solicitud. La cantidad recibida fue de 15.000 quetzales, con carácter de donación, encargándose dicho beneficiarios de su gestión y continuidad, bajo la supervisión del personal técnico.

- *Proyecto de Ganado Bovino*. Formado a su vez por dos grupos del centro urbano de Santa Catarina Ixtahuacán, los cuales se constituyeron en la segunda reunión de la Junta Directiva (en enero de 1996), pero que no recibieron el crédito hasta casi dos años después:

- *Ganado I*, llamado también *Tzib'alChaj I* e integrado por 18 personas (2 mujeres y 16 hombres).⁹⁵⁴

- *Ganado II*, llamado *Tzib'alChaj II*, constituido por 19 personas. (8 mujeres, 11 hombres). Ambos proyectos se iniciaron en agosto de 1997, siendo las condiciones crediticias similares, 1.400 quetzales por persona, a devolver en 18 meses al 18% de interés.

En cuanto a la presencia de COINDI en el entorno de Santa Catarina Ixtahuacán, se comprueba algo que ya se produce en otras comunidades del área de cobertura de COINDI y, en menor medida, de CDRO: la descompensación entre la actividad de la organización y el volumen de población atendida. De este modo, en el área territorial del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, en la que se realizan los proyectos antes

⁹⁵⁴ Según testimonios de los beneficiarios, el significado de *Tzib'alChaj* es “donde se encienden ocotes”. Es este también el nombre de uno de los cerros del municipio, donde se celebran rituales mayas, quemándose las resinas de *ocote* o *pom*. Pero no se trata sólo de un nombre vistoso o folklórico para asignarse a un grupo de beneficiarios, sino que forma parte también de unas prácticas en las que se vinculan proyectos con rituales. Así, cuando se incorporaron a la organización, dichos beneficiarios acudieron con un *sacerdote maya* al cerro *Tzib'alChaj* para pedir que sus proyectos transcurrieran sin incidentes ni imprevistos.

referidos (que aglutinan sólo a 67 beneficiarios directos), se incluyen 35.000 habitantes repartidos en 70 comunidades dispersas, ya que sólo 2.300 de ellos (el 7%) están concentrados en el núcleo urbano.⁹⁵⁵

En todo caso, a la falta de presencia de COINDI se une la escasa intervención de otras organizaciones de desarrollo⁹⁵⁶ quedando esta escasa representatividad de la organización de Sololá en este municipio bastante lejos de lo que se observa en comunidades, como Xajaxac o San Jorge La Laguna, en las cuales el equilibrio población-proyectos y el despliegue de una mayor implicación en acciones diversas por parte de la población significan un mayor impacto local y una repercusión más significativa de los proyectos de desarrollo.

A todo ello se une la falta de continuidad en los apoyos debida a la crisis que atraviesa la organización. En este sentido, el despegue en el número de proyectos en Santa Catarina Ixtahuacán a partir de 1996 (año en el que se iniciaron cinco de los seis

⁹⁵⁵ No es casualidad que se trate de un municipio del área k'iche' el que presente estas carencias, siendo relativamente reciente, como sabemos, el intento de esta organización de compensar las acciones en sus territorios étnicos. Por otra parte, esta actuación de COINDI en el municipio de Santa Catarina Ixtahuacán se completa con su presencia en el área k'iche'-bocacosta, que ocupa parte del sur de dicho municipio y que, no obstante, no contradice en términos generales el argumento de la escasa representatividad en la zona.

⁹⁵⁶ Hay que tener en cuenta que el municipio de Santa Catarina Ixtahuacán es un claro ejemplo de concreción territorial de lo que en otro momento llamamos *espacio de exclusión*. En un estudio de la Fundación para el Desarrollo de Centroamérica (FUNCEDE), fechado en 1996, la renta familiar media mensual de los habitantes del municipio se estimaba en unos 400 quetzales, en su mayoría procedente de actividades agrícolas y, en menor medida, de la producción artesanal (carpintería y tejeduría) y pecuaria (ganado avícola y raramente bovino). Dicha renta media se sitúa muy cerca de los umbrales de extrema pobreza, si consideramos que las composiciones familiares habituales incluyen entre los 6 y 10 miembros. Por otra parte, el acceso de esta población (maya-k'iche' en su inmensa mayoría) a los servicios básicos (agua y electricidad) está reservado a un porcentaje mínimo de habitantes, fundamentalmente los que habitan en el centro urbano del municipio. Este se encuentra deficientemente comunicado con los grandes núcleos poblacionales, ya que es un camino de terracería (que se cubre en dos horas a pie o en media hora en las pequeñas furgonetas o *pic-ups* que realizan el trayecto de forma irregular) la única vía de acceso a la carretera interamericana. En definitiva, en este marco descrito a grandes trazos, y a pesar de deficiencias referidas, la presencia de organizaciones de desarrollo es bastante discreta. El estudio apuntado menciona la presencia de las organizaciones *Proyecto Salquil*, FINCA, asociación *Hermano Pedro* y *Agency for International Development* (AID), así como de una instancia estatal, el *Comité Nacional de Alfabetización* (CONALFA), toda ellas de intervenciones puntuales y un tanto descoordinadas. Esta escasa presencia de organizaciones de desarrollo contrasta con la existencia de un dinámico tejido organizativo a escala comunal. Así operan en la zona, entre otros, distintos *comités promejoramiento*, *comités de padres de familia*, *comités pro-agua potable*, *comités escolares* y en el centro municipal de Santa Catarina Ixtahuacán un *comité profiesta*, que es el encargado de organizar cada 25 de noviembre, día de Santa Catarina de Alejandría, entre otros actos, el ritual del *palo volador*.

proyectos en funcionamiento⁹⁵⁷) es tan significativo como su ralentización a finales de 1997, que quebraba las expectativas abiertas y estancaba la participación de los beneficiarios. Así, los proyectos antes referidos pasan en 1998 a un estado de latencia, recibiendo sólo cierta asistencia técnica y crediticia, orientada ésta última a cubrir la devolución de los créditos por los beneficiarios y a estudiar los casos de morosidad. Aparte de este apoyo de continuidad, que se reduce a lo mínimo, las acciones de COINDI en este entorno se caracterizan, como en la mayor parte de las comunidades de sus tres áreas de cobertura, por encontrarse referidas a proyectos de *capacitación*.

Para el caso de Santa Catarina Ixtahuacán, las estructuras organizativas comunales generadas desde COINDI tienen un peso bastante débil en el conjunto de instancias organizativas del municipio. No mantienen apenas coordinación ni contacto con el resto de instancias no afines a la organización, por lo que la presencia de los *grupos de base*, de las comisiones o de la propia Junta Directiva de la *Coordinadora Comunal* no resultan significativas en el entorno más que como *extensiones* de COINDI en la comunidad destinadas a la implementación de los proyectos de la organización. Recordemos que la fórmula organizativa creada para agrupar la presencia de COINDI en esta zona es la de dicha *Coordinadora Comunal*, cuya creación es aquí relativamente tardía, produciéndose tras la ampliación del área k'iche' de COINDI, en 1995, y agrupando a tres comunidades muy cercanas del "centro urbano" de Santa Catarina Ixtahuacán.⁹⁵⁸ El intento de convertir a esta instancia en el centro que aglutina a un significativo número de beneficiarios y de comunidades resulta infructuoso por la falta

⁹⁵⁷ El primer proyecto que se instauró en la zona, con escaso impacto y seguimiento por los beneficiarios fue un proyecto de siembra de plantas medicinales, al que ya nos referimos con anterioridad.

⁹⁵⁸ Se trata de las comunidades de *Paquisic*, *Paxocol* y *Población*, incluida ésta última en el núcleo urbano de Santa Catarina Ixtahuacán.

de continuidad en los proyectos y el escaso respaldo concedido a la organización por los beneficiarios.⁹⁵⁹

Son precisamente estas debilidades organizativas las que se pretenden corregir por COINDI (o al menos que la situación no empeore mucho más) a través de su esfuerzo capacitador emprendido a partir de 1998. Un esfuerzo que persigue lograr de modo directo lo que no se consigue de otros modos. Es decir, si se considera que la organización comunal es débil e insuficiente, la medida a adoptar se centra en ofrecer más capacitaciones sobre organización. Esta opción obedece también a la propia lógica expansiva de la organización, que se corresponde con el intento de mantenerse en un sector de actividad (el del fortalecimiento organizativo comunal) que no es preferente para otras organizaciones de desarrollo⁹⁶⁰, como no lo es para ninguna de las organizaciones que operan en este municipio.

⁹⁵⁹ No obstante, hay que aclarar que buena parte del protagonismo de esta primera fase de cristalización organizativa la ostentan los beneficiarios. Además, los contactos con la organización por parte de los grupos de las comunidades (que tomaron en este caso la iniciativa) fueron al principio bastante trabajosos, pues los trámites eran lentos y los proyectos tardaron en llegar, hasta dos años después de su solicitud formal, como en el caso del proyecto de ganado bovino. Por otra parte, las inscripciones en el libro de actas de dicha *Coordinadora Comunal* revelan la coincidencia de las etapas de mayor actividad organizativa a escala comunal (reuniones, asambleas, etc.) con fases de actividad concretadas por los proyectos que estaban en funcionamiento. Así, la primera Junta Directiva se constituye en una reunión realizada el 5 de febrero de 1995, sin que aún existan “beneficiarios” de COINDI como tales. Hasta 9 meses después no se establece el Reglamento de esta Junta Directiva, la cual aparece como “recibida por la organización” en febrero de 1997, es decir, cuatro meses más tarde. Entre la primera anotación en el libro de actas (5/02/1995) y la segunda (21/01/96) transcurre casi un año, y es a partir de entonces cuando su frecuencia se incrementa, sobre todo con la llegada de nuevos proyectos, como los de ganado y del molino, ralentizándose después este “efecto reclamo” a raíz de la crisis de COINDI. La ausencia de actividad organizativa se concreta en la falta de inscripciones en las actas con fecha posterior a octubre de 1997.

⁹⁶⁰ La complementariedad con una de las organizaciones como presencia en el municipio (la mencionada organización FINCA), aún casual y un tanto improvisada, no deja de ser llamativa. Así, dicha organización, radicada en la capital, concede créditos a grupos de mujeres, sin conexión con otros grupos o proyectos ni mayores contactos entre organización y beneficiarios que los relativos al cumplimiento de las obligaciones crediticias de éstos últimos. Los técnicos, que no hablan lenguas mayas ni son de la zona, visitan las comunidades exclusivamente para controlar el reembolso de los créditos y captar nuevos beneficiarios. En este caso, se comprende que una organización que sólo se dedica a ofrecer créditos a grupos de beneficiarios sin preocuparse de sus formas de organización pase a ser el complemento de COINDI, dedicada exclusivamente a estas últimas labores. No obstante, esta complementariedad conlleva, entre otros aspectos, que ni los beneficiarios ni la organización de Sololá controlen una gran parte de los proyectos de desarrollo, dada la excesiva especialización de la organización y la participación parcial y mediada de dichos beneficiarios.

En esta línea, se advierte que la ausencia de recursos financieros de COINDI explica sólo parcialmente este impulso capacitador. Para entender este impulso hay que precisar lo que se concibe por tal “capacitación” por los representantes y personal técnico de la organización, para los cuales en este momento *capacitación* pasa a ser sinónimo de *fortalecimiento organizativo comunal*. De este modo, se entiende que la *opción capacitadora* no es otra cosa que el intento de salvar lo que se considera máspreciado ante una crisis organizacional que obliga a privilegiar unas acciones sobre otras.

En resumen, esta situación de crisis que atraviesa COINDI se concreta en una radicalización de su propuesta de *organización antes que desarrollo*, por la cual la formación y consolidación de los grupos en las comunidades (grupos de base, Juntas Directivas, y comisiones) sustituye a la concesión de nuevos proyectos. Así, siendo las actividades de capacitación las que ocupan el lugar de la ausencia de proyectos, se producen una serie de dispersiones con respecto con el ideal trazado en el modelo de etnodesarrollo. Para entender estas dispersiones y las consecuencias que conllevan se hace preciso entender algunas claves que gobiernan el modo de intervención de COINDI en este ámbito, y que se concreta en los puntos que tratamos a continuación, y que deducimos del análisis de los discursos que se producen en estos momentos de *urgencia capacitadora*.

1.- Desidentificación de los beneficiarios con los móviles de la organización

Básicamente, las acciones de urgencia capacitadora conllevan un olvido de la progresividad en los proyectos y una considerable pérdida de la participación de los beneficiarios. De esta manera, es el sentido externalizado de la capacitación el que resulta favorecido, paradójicamente. Es decir, frente al objetivo de conseguir la participación de los beneficiarios mediante el fortalecimiento del tejido organizativo comunal a través de las capacitaciones, estas consiguen el efecto contrario: el resultado no es la identificación con los móviles de la organización, sino el seguimiento de una relación utilitarista que no va mucho más allá de la implicación en el proyecto, reducida

a cumplir con las obligaciones crediticias. Así, uno de los resultados de esta opción que pretende llegar a *la organización por la organización*, es el ahondamiento en la distancia entre organización y beneficiarios, que se expresa, por ejemplo en choque entre las concepciones de capacitadores y beneficiarios sobre la idea de los contenidos de las capacitaciones.

En general, la falta de referencias directas en las capacitaciones a contenidos prácticos de los proyectos en funcionamiento (capitaciones sobre comercialización de tejidos, cuidado del ganado, etc.), que no refieren a proyectos en funcionamiento, pretende complementarse con capacitaciones de contenido un tanto abstracto, que conllevan un énfasis en la transmisión de valores asociados al fortalecimiento organizativo. Esta transmisión se acentúa ante la crisis organizacional, sustituyendo lo que hasta ese momento era cierta *autoregulación* por parte de los grupos de las comunidades, cuando los capacitadores procuraban que la transmisión de valores relacionados con la puntualidad, la responsabilidad y la asistencia produjesen los efectos deseados, circulando dentro de la comunidad, permitiendo amplios márgenes de interpretación.⁹⁶¹

En las reuniones realizadas para crear las comisiones de organización y capacitación, el desencuentro en torno a una idea central (la idea de *organización*) entre capacitadores y beneficiarios se hace evidente. Así, es recurrente en los discursos de estos últimos el

⁹⁶¹ Según vimos, en las actas de la propia coordinadora comunal se reflejan claramente estos intentos de extensión de una normativización burocratizada hacia la comunidad, que servían para guardar un registro de una serie de “irregularidades” entre las que tienen cabida no solamente los conflictos internos (dentro de la coordinadora) sino también los incumplimientos de los deberes planteados por la organización a los integrantes de dicha coordinadora, como es el de asistencia y participación en las reuniones. Este uso verticalista de las actas comunales tuvo un escaso éxito, pese a la presencia de los propios capacitadores apoyando el proceso, y sólo daba como resultado un registro escrito en las actas del conflicto y de su posible solución, quedando ambos almacenados de la misma manera que era engavetado el libro de actas: “*El señor Francisco Tzunún reveló sobre la organización de la (Junta) Directiva que algunos miembros de la cual casi no asisten en las reuniones realizadas. A partir de ahora después de las recomendaciones se reflexionaron inmediatamente y desde ya se compromete en cumplir voluntariamente con la responsabilidad asumida y demostrar una participación activa, (...) y la mayoría se comprometió con la puntualidad...*” (Libro de Actas de la Coordinadora Comunal de Santa Catarina Ixtahuacán. Acta n° 08-96, fechada el viernes, 28 de Junio de 1996, el subrayado es nuestro).

sentido concedido a “organizarse”, que es interpretado por ellos como “reunirse” o “juntarse” (*mulij*, derivado de *mulixik*: juntar):⁹⁶²

*“Cuando todos nos levantamos, sólo así podemos hacer las cosas que deseamos. Si no nos reunimos, entonces no podemos hacer lo que nosotros pensamos, o lo que queremos. Así como estamos ahora, tal vez hay algunas ideas que nos dejan a nosotros, pero si no estuviéramos, ustedes (los capacitadores) no podrían dejarnos esas ideas. Entonces por estar nosotros reunidos aquí, sólo así podemos dar a conocer los conocimientos que ustedes nos traen...”*⁹⁶³

Se trata de un significado conocido por los capacitadores y que queda bastante lejos del de la “reunión” y más todavía del de la “organización” como tal, centrándose en la agrupación física más que en la existencia de relaciones que se puedan establecer entre los sujetos reunidos y organizados:

*“¿Qué es la organización?, en su idioma es ‘juntarse’, han dicho”*⁹⁶⁴

Por tanto, la concepción de la “organización” entre los beneficiarios va poco más allá de la simple “reunión”, con escasos impulsos de interrelación coordinada entre los asistentes, y sin otro sentido aparente más que el de responder a la convocatoria de proyectos de COINDI. Es decir, tal y como se entiende por los beneficiarios, la organización no lleva aparejada el establecimiento de relaciones entre sus miembros orientadas a un objetivo común, que es el sentido aproximado que los capacitadores pretenden asignarle. En este sentido, la concepción de la organización como simple agregación de individuos forma parte de la respuesta de beneficiarios un tanto descoordinados entre sí, y refleja la débil acogida entre éstos de la propuesta de los capacitadores.

⁹⁶² El *Diccionario K'iche'* del Proyecto Lingüístico Francisco Marroquín admite en el significado de *mulixik*, aparte de *juntar*, los siguientes: *reunir, agrupar, amontonar, formar grupos de cosas o de gente*, siendo empleado para designar la agrupación de cabezas de ganado, por ejemplo. Por otra parte, existen en el idioma k'iche' algunas palabras que, empleadas en otros contextos, se acercan más al significado que pretende usarse desde la organización. Así destaca el uso del término *chob'oj*, que abarca entre sus significados “reunirse”, “acordar algo”, al mismo tiempo que “pensar”. Sobre este último aspecto puede consultarse: Ochoa (2002).

⁹⁶³ Beneficiario de Santa Catarina Ixtahuacán. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*. Testimonio original en k'iche'.

⁹⁶⁴ Capacitador de la organización COINDI. Reunión con la *Comisión de Organización y Capacitación*. Testimonio original en k'iche': “¿Jas ri ri organización? pali ch'ab'al ix *mulij* ib kixcha' ”

Sin embargo, al margen de otros paralelos,⁹⁶⁵ existen algunos objetivos que se asignan a estas reuniones y le conceden cierta lógica, aparte de la que procede de la referida mera agrupación de individuos. Se trata precisamente de una lógica que se incardina dentro de la concepción utilitarista de rápidos intercambios que envuelve en estos momentos a la relación entre beneficiarios y organización, como podemos deducir del análisis de los discursos de los primeros. Así, complementariamente con lo anterior, comprobamos que el valor de la organización como “reunión” adquiere dos significados para dichos beneficiarios:

- *Ser grupo para poder pedir.* Implica reunirse para poder solicitar una petición surgida dentro del grupo y que puede conseguirse a través de la organización, sin haberse fijado previamente entre los miembros de dicho grupo el reparto de las peticiones, pero concibiéndose que el alcance de la petición grupal supera a la realizada de modo individual:

*“Para todo eso sirve el estar organizados, (...) por ejemplo, yo solo no podría pedir lo que quiero. Pero cuando hay organización entre nosotros, sólo así podemos hacer que se nos atiendan los trabajos que deseamos, sólo así podemos pedir cualquier cosa, sea un proyecto o lo que sea”*⁹⁶⁶

- *Ser grupo para capacitarse.* Significa reunirse para la adquisición de conocimientos a través de las capacitaciones recibidas. Puesto que éstas son entendidas de un modo unidireccional, se trata de una explicación que puede considerarse en parte incluida en la anterior, en tanto en cuanto dicha capacitación se compone de las ideas que, como cualquier otro recurso, llegan a la comunidad, dentro de una concepción de la relación organización-beneficiarios caracterizada

⁹⁶⁵ Como se deduce de los testimonios de algunos beneficiarios existen otras motivaciones paralelas por las cuales se acude a este tipo de reuniones: para encontrarse con algún conocido o familiar, para aprovechar el viaje y comprar o vender algún producto en el mercado, para satisfacer su curiosidad por haber oído que un visitante (y posible abastecedor de recursos para la comunidad) acompañaba a los capacitadores o simplemente para romper la monotonía del trabajo en la milpa o en el telar. A esto se añade, para algunas mujeres, la nada desdeñable importancia concedida a “salir de casa”, reunirse, recibir capacitaciones y realizar algunas actividades fuera del ámbito doméstico y/o familiar.

⁹⁶⁶ Beneficiario de Santa Catarina Ixtahuacán. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*. Testimonio original en k'iche'.

por el utilitarismo de rápidos intercambios. Como se reflejaba en el testimonio antes reseñado: “*tal vez hay algunas ideas que nos dejan a nosotros, pero si no estuviéramos, ustedes no podrían dejarnos esas ideas...*”

“Levantarse”, “juntarse” para poder entre todos pedir “cualquier cosa”, ideas y conocimientos incluidos, es el sentido que los beneficiarios conceden a organizarse. Esta es la primera lectura que los éstos hacen de la “necesidad de organizarse”, planteamiento que queda bastante lejos del esquema de *Participación Total de la Comunidad* propuesto como principio de obligado cumplimiento por COINDI dentro de su modelo de construcción organizativa a escala comunal.

Por todo ello, no extraña que una de las respuestas de los beneficiarios al afán capacitador sea precisamente la inasistencia a las capacitaciones, como fruto en primer término del desestímulo por la falta de proyectos, y en segundo lugar por la falta de incorporación de los beneficiarios como parte activa en estas capacitaciones. Configurando una caída en espiral, los intentos de solución de la falta de asistencia mediante el empleo de fórmulas externalizadas forman parte del problema, más que de la solución.⁹⁶⁷

2.- Confusión de especialización con disgregación. Generación de competencias y disenciones internas

El proceso de transmisión de ideas y valores emprendido por los capacitadores en Santa Catarina Ixtahuacán se enfrentaba a un desentendimiento que era preciso salvar si quería

⁹⁶⁷ Fuimos testigos en las reuniones de la creación de comisiones nombradas a dedo por el capacitador ante la falta de beneficiarios. La elección de los representantes de estas comisiones se realizó en una reunión a la que asistieron sólo 18 de los 70 asociados de COINDI en la coordinadora comunal, de modo que el número de componentes de las comisiones se correspondía con el de asistentes a la votación. Se utilizó, por tanto, un mecanismo casi impositivo por parte de los capacitadores para designar los miembros de cada una de las comisiones formadas (argumentando que era ineludible la elección en ese momento y presionando así la elección de los cargos). Ante estos hechos, y ya que muchos de los presentes no estaban muy dispuestos ni conformes con ejercer tales cargos (pero tampoco a negarlo explícitamente a los capacitadores) los beneficiarios mostraron su disconformidad con la posterior falta de asistencia a las reuniones de las comisiones ya formadas.

seguir “creando organización”. Como sabemos, de modo general, cuando los beneficiarios de ambas organizaciones llevan algún tiempo de relación con su organización, uno de los pivotes sobre los que giran las acciones de los capacitadores, consiste en hacer uso de las estructuras organizativas creadas dentro de la comunidad, por débiles e inestables que éstas puedan presentarse, para poder así *construir organización* a escala comunal. En este caso, la constitución de la Junta Directiva Comunal de la Coordinadora Comunal de Santa Catarina Ixtahuacán, siendo previa al establecimiento del sistema de comisiones (emprendido a finales de 1998, más de dos años después de la creación de dicha Junta Directiva) será utilizada como uno de tales pivotes.

Para proponer un sistema de organización cuya interpretación por los beneficiarios está tan alejada de la *Participación Total* (al encontrarse asociada a la *reunión* utilitarista de rápidos intercambios, formada por una agregación de individuos), los capacitadores deciden conceder a las comisiones un cierto poder dentro de los repartos realizados tras la constitución de dicha Junta Directiva. Es decir, para combatir el *rápido* utilitarismo se hace referencia al *lento* proceso de implantación de una estructura organizativa, que parte del recuerdo de lo ya construido. Los problemas surgen cuando este proceso de cristalización organizativa no se hace tan “lentamente”, sino que se plantea dentro de las acciones de urgencia emprendidas en estos momentos de crisis y de premura. Así, los primeros conflictos surgen cuando se pretende generar un sistema de comisiones sin prever los solapamientos y conflictos de poder interno con la Junta Directiva precedente, e incluso utilizando parte de estos conflictos para incentivar la formación de nuevas estructuras.

En las reuniones a las asistimos para la creación de las comisiones, la explicación de la necesidad de dicha creación por parte de los capacitadores se basaba en una especialización *funcional* que fue entendida rápidamente por los beneficiarios, estando basada en el reparto entre éstos de los tiempos de dedicación a las tareas organizativas. Se plantea así la necesidad de una comisión de organización, de otra de producción y de otra de género, que se encargarían de sus respectivos temas en el espacio de la

Coordinadora Comunal. Estas divisiones estaban pensadas para su posterior agregación a escala organizacional, donde un grupo constituido por representantes de las comunidades ejerce de órgano decisor y los técnicos del personal especializados en cada comisión asesoran y supervisan su funcionamiento.

Sin embargo, la puesta en práctica de este sistema de comisiones presenta una serie de problemas desde su constitución a escala comunal, como se comprueba en el caso que estamos tratando. Así, para empezar, este sistema no se muestra cercano a las divisiones que se establecen habitualmente en las comunidades como se muestran, por ejemplo, los *grupos de base*. De hecho, su existencia fue establecida *verticalmente* desde la propia organización sin haber sido consensuada con aquellos que se supone que van a recibir sus beneficios. A ello se suman otros efectos de su implantación un tanto precipitada, puesto que, como comprobamos, sus funciones no estaban muy claras para los beneficiarios, no porque éstos no entendiesen la necesidad de una especialización funcional, sino porque se solapaban con las de la Junta Directiva.

Observamos que la pretensión de los representantes de la organización, bajo su óptica etnicista, se basa en la propuesta de implantación de un sistema parecido a aquél cuya presencia en las comunidades rurales mayas se estima “desde tiempo inmemorial”, como es el referido *Chi Na Mit*. Sin embargo, esta reinterpretación, realizada desde una élite de técnicos y de “profesionales” se encuentra bastante alejada del verdadero funcionamiento de las comisiones en las comunidades, previo a la llegada de la organización de desarrollo. Este funcionamiento no se basa en cuestiones abstractas como el género, la organización o la misma producción, sino sobre actividades, identificaciones e intereses concretos: el *grupo del camino*, el *grupo de la fuente de agua potable*, el *grupo de mujeres tejedoras*, etc. De este modo, si existe algún recuerdo del *Chi Na Mit*, este se manifiesta más claramente en los comités que se organizan en la comunidad (y que para este caso se corresponde con los *grupos de base*), y no en el sistema de comisiones, a pesar de ser éste producto de un intento elaborado de rescate cultural. En resumen, consideramos que entran aquí en clara confrontación tres lógicas diferenciadas:

- la lógica *eticista* (o *etnodesarrollista*), por la cual se pretende reinterpretar el *Chi Na Mit* en su versión remodelada, es decir, como referente histórico resignificado ante lo que se consideran los intereses, expectativas y conocimientos de la población maya actual, encarnada en los pobladores de las comunidades incorporados como beneficiarios. El diseño de este referente desde un conjunto de líderes de conocimiento produce como efecto que la especialización temática planteada no se muestre tan cercana a tales intereses, expectativas y conocimientos. Dentro de su aplicación un tanto urgente y forzada se incluye la falta de participación de la población en el diseño del modelo organizativo y en su posterior implementación, por lo que la reconstrucción de este elemento *eticizado* resulta un tanto fallida desde su origen.

- la lógica *tecnicista* (o *capacitadora*), según la cual un sistema de especialización funcional no es aceptado por los beneficiarios “porque no es entendido” por éstos, concibiéndose el origen de esta falta de entendimiento en unas carencias de educación formal que la capacitación puede subsanar. Además, y en un entrecruzamiento con la lógica anterior, los especialistas de la capacitación pretenden trasladar los conocimientos y valores que se consideran relevantes bajo la lógica *eticista*, de la que participan en parte. En este caso, los valores que se consideran *mayas*, como el apoyo mutuo o el sentido de grupo, pretenden ser *impartidos* dentro del bloque de capacitaciones, y juzgada su existencia de forma individual o grupal, como veremos.

- la lógica *utilitarista de rápidos intercambios*, favorecida en estos momentos por la organización sin que forme parte de su objetivo, y que circula entre beneficiarios y capacitadores. Dichos beneficiarios, escasamente implicados con los móviles de la organización, no se apropian de un modelo organizativo por comisiones que no comparten por no estar apoyado en referentes prácticos. Están de acuerdo en recibir capacitaciones pero no comparten el contenido de éstas, ni se involucran demasiado en una organización cuyas expectativas (planteadas de

modo un tanto sobredimensionado en sus presentaciones en la comunidad, como vimos) sobrepasan en los últimos años a sus hechos, materializados en escasos proyectos o en capacitaciones en cuya definición de contenidos no participan. Donde sí participan es en grupos organizados en la comunidad (los referidos *grupos de base*) que sí suponen cierta coincidencia con los móviles etnodesarrollistas, aunque resultan un tanto desaprovechados por la organización.

Los intentos *urgentes* de los capacitadores no hacen sino ahondar en la confrontación que se produce entre estas lógicas, al intentar “introducir” por la vía rápida, los valores antes apuntados, como la responsabilidad o el sentido de grupo. Uno de los resultados de esta confrontación es la introducción de conflictos de poder entre los grupos organizados dentro de la comunidad. Así, estos especialistas de la capacitación plantean, por ejemplo, que la existencia de dichas comisiones, funcionando a la par de la Junta Directiva, favorece que los miembros de ésta se descarguen de un trabajo excesivo. De esta manera se concede a las comisiones una relevancia paralela a la que ya poseía la propia Junta Directiva. Para justificar este nuevo reparto de funciones, superpuesto al esquema organizativo anterior en el que existía una Junta Directiva, no se limitan los incumplimientos de los miembros de ésta a problemas de reparto del trabajo, que podrían ser solucionados con una especialización de funciones, sino en una falta de seguimiento por parte de dicha Junta Directiva de los valores ya referidos:

*“Es por eso que nosotros pensamos formar las pequeñas comisiones, porque han visto ustedes que sus representantes que han dejado en la Junta Directiva ahorita no les hacen caso. Si les das una idea no te hacen caso. Pero, ¿quién eligió a esos representantes? nosotros mismos allí en el grupo. Y cuando miramos que no son responsables, es por eso que nosotros hacemos reuniones con ustedes”*⁹⁶⁸

De este modo, la versión “impartida” por los capacitadores se centra en el ámbito de los valores, justificando la creación de las comisiones por la necesaria compensación de las carencias de “responsabilidad” de los integrantes de la Junta Directiva. Este

⁹⁶⁸ Ibidem. El informante, para designar “comisión”, utiliza el equivalente en k'iche' *motzaj*.

planteamiento favorece el conflicto y la competencia entre esta instancia y las comisiones recientemente creadas, remarcando las diferencias a escala individual, al personalizarse los incumplimientos, de tal manera que los “responsables” de la comisión (como adjetivo y no como sustantivo, es decir, en el sentido de personas “responsables”) deberán intentar paliar los actos de irresponsabilidad de la Junta Directiva. Además, las nuevas personas “responsables” deberán hacerse cargo de la marcha del grupo, de lo que parecen tener todo el derecho porque los representantes que “no le hacen caso” fueron elegidos por ellos mismos. La acción de los capacitadores se concreta en una especie de *arbitraje* que juzga la existencia de responsabilidad o de irresponsabilidad en el seno de la comunidad y en proponer la solución de forma un tanto condicionada, a través de un giro forzado en la composición estructural del grupo. Nótese que para intentar llevar a cabo este giro dichos capacitadores se *apropian* de la organización comunal, no sólo para tomar la iniciativa, sino también para incluirse en el “nosotros” del grupo comunal y así juzgar con más autoridad la irresponsabilidad de la Junta Directiva.

Esta labor de arbitraje por parte del capacitador, no exenta, como vemos, de cierta apropiación, se complementa con una rígida y a la vez estéril normativización de las relaciones entre los integrantes del grupo, en este caso con la aplicación del valor *responsabilidad*, no ya como criterio justificador de las instancias comunales creadas, sino a escala individual, justificando la formación de comisiones con una selección de personas “responsables” por su participación de forma activa en las reuniones. De este modo, se buscan personas interesadas en asistir a las reuniones “sólo para tales fines” y que no hagan uso de ellas para otros fines distintos como “platicar” o “relacionarse con un amigo o familiar” (que, como hemos visto, sí existen, de hecho), en una visión limitada, paternalista e impositiva del orden del grupo, olvidando que el fortalecimiento de los lazos de afinidad entre los asistentes es uno de los elementos básicos de consistencia de dicho grupo:

“No les llamamos a todos porque si se están todos, sólo se ponen a platicar con el vecino o se encuentran por primera vez en la reunión, sólo llegan a platicar.”

*Y no ponen atención a lo que les queremos decir; es por eso que formamos comisiones para todos, en castellano decimos que los dividimos”*⁹⁶⁹

Los “incumplimientos” por parte de los beneficiarios en términos de inasistencia a las reuniones serán además evidenciados con otras comparaciones, como la que establece nuevas diferencias al interior del grupo, de modo que si antes los términos de tal comparación eran una Junta Directiva incumplidora frente a una comisión que llenaba “carencias de responsabilidad”, ahora se trata de dividir la asistencia a las reuniones según *grupos de base*, privilegiando de entre éstos el grupo considerado más “participativo” y “activo”, al margen de las circunstancias y condiciones que sustentan tal participación:

*“Cuando ya están los créditos ya no vienen, es nuestro problema con todos los grupos. Quien no ha fallado en las reuniones y en los cursos, solamente es el otro grupo de Paquisiq, ellos sí siempre han estado”*⁹⁷⁰

En el caso que estamos tratando de la coordinadora comunal de Santa Catarina Ixtahuacán el grupo de base privilegiado es el grupo de la comunidad de Paquisic.⁹⁷¹ Se trata de un grupo que participó de forma mayoritaria en las reuniones de las cinco comisiones existentes y cuyo proyecto de *molino de nixtamal*, perseguido por sus beneficiarios durante años de “tocar puertas”, generó una alta corresponsabilidad entre éstos. Fue además el único proyecto donado dentro de esta coordinadora comunal, al producirse dicha donación en la etapa en que la organización aún podía afrontar económicamente este tipo de intervenciones.

Aún durante los momentos de crisis de la organización, los beneficiarios de la comunidad de Paquisic asistían con frecuencia a las reuniones, agradecidos por la donación “excepcional” recibida y estimulados por la promesa de aportes futuros, como un proyecto de *minirriego* de hortalizas que querían implantar con apoyo de la organización. Aunque estas promesas no fructificaban, el agradecimiento de los beneficiarios y el carácter activo de este grupo, así como la alta dependencia técnica del

⁹⁶⁹ Capacitador de la organización COINDI. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*

⁹⁷⁰ *Ibidem*.

⁹⁷¹ Comunidad cercana al centro poblacional del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán.

proyecto de molino,⁹⁷² eran bases más que suficientes para justificar esta destacada participación. Se produce así la existencia de una relación consistente entre la organización y los beneficiarios, apoyada además en los discursos de los capacitadores:

*“COINDI siempre vendrá a ver si todavía está el molino con ustedes o ya no; siempre vendremos a verlos”*⁹⁷³

Frente a este grupo, los otros tres existentes en la coordinadora comunal veían cómo sus proyectos (los referidos de artesanías y de cría de ganado bovino) se nutrían de créditos que tenían que ser devueltos, y en los que las capacitaciones ofrecidas desde el principio apenas se cumplían.⁹⁷⁴ Estos agravios comparativos no hacían sino acrecentar el malestar de unos beneficiarios que participaban tímida y pasivamente en unas reuniones en las que, además, se sancionaba por los capacitadores la apatía y pasividad de su participación:

*“No queremos nosotros que nos digan que sólo por los créditos están aquí. Que quede claro que son tres cosas: reuniones, capacitaciones y créditos...”*⁹⁷⁵

3.- Generación de instancias organizativas-modelo y de liderazgos con escaso respaldo en las comunidades

Otros argumentos paralelos que justifican la creación de las comisiones se fundamentan en las recompensas hacia el trabajo continuado, que ha implicado la conformación de la estructura organizativa comunal. La imagen de ésta que propone el capacitador la sitúa en un proceso de creciente solidez desde sus inicios, a pesar de aquellos

⁹⁷² Dependencia no solucionada del todo por la organización, ya que sus técnicos se encargaban de mantener e incluso comprar personalmente las piezas de recambio del molino que se averiaban, tal y como ocurrió a principios de 1998.

⁹⁷³ Capacitador de la organización COINDI. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*.

⁹⁷⁴ En la época en que COINDI aún podía permitirse los desembolsos que implicaban, se realizaron en Santa Catarina Ixtahuacán algunas capacitaciones que incluían rudimentos sobre cría de ganado. Tuvimos ocasión de asistir a una de ellas en abril de 1997, tan demandada por la comunidad como positivamente acogida: no sólo asistieron la gran mayoría de los beneficiarios de los grupos, sino también sus mujeres e hijos, y algunas otras personas vinculadas a otro tipo de proyectos (de artesanías, de construcción del molino), aunque no se dedicaran a la cría de ganado en ese momento.

⁹⁷⁵ Capacitador de la organización COINDI. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*.

incumplimientos e irresponsabilidades: se trata de ser ya una *coordinadora comunal* con todas sus consecuencias y no sólo un *grupo de base*. El argumento se basa en una circunstancia de interpretación un tanto equívoca por parte de los capacitadores, que implica una cierta manipulación de dicha “imagen de solidez”:⁹⁷⁶

*“Si nosotros dejamos sólo a la Junta entonces ya no sería Coordinadora Comunal, sino que se sería nada más un grupo, entonces ¿quiénes son los guías dentro de nuestra organización?. Es por eso que aquí hay una organización que se llama coordinadora comunal”*⁹⁷⁷

Como se desprende del anterior testimonio, a la hora de crear *sentido de organización* entre los beneficiarios, y en parte como contrapunto a este planteamiento conflictualista y externalizado de la estructura organizativa comunitaria, orientado a superar las deficiencias e irresponsabilidades, o a ascender en una senda de reorganización progresiva, el capacitador hace uso de referentes más cercanos, a los que puede cargar de otros contenidos referentes a otras dimensiones de la cohesión. Es eso lo que se desprende del anterior testimonio, a la hora de crear *sentido de organización* entre los beneficiarios. Así, el símil personalizado utilizado en algunos de los testimonios de dichos beneficiarios para describir a esta comisión de organización y capacitación (*k'amal b'e*: el padre y la madre, el guía... de las demás comisiones) supone atribuir a dicha instancia organizativa una serie de valores implícitos, como los de estrecha comunicación, protección, seguimiento continuado, etc.:

“La Junta Directiva tienen trabajos, pero no es su trabajo el llegar con todos los grupos y dar todo su tiempo para nosotros. Ellos tienen sus reuniones que las hacen cada mes, entonces si nosotros les dejamos más trabajos, nosotros pensamos de que ellos no lo harían pues... es por ello que pensamos, de que necesitamos formar pequeñas comisiones, que vayan a ser el padre y la madre

⁹⁷⁶ Esta manipulación refiere a que mientras en la primera instancia funciona el sistema de comisiones de forma paralela a una Junta Directiva, en la segunda sólo existe ésta última. Así, aunque la existencia de dicho sistema de comisiones supone un “peldaño” más en este proceso reorganizador, puede tratarse sólo de un artefacto organizativo para generar identificación en torno a lo conseguido. Además, como sabemos, en COINDI existe *coordinadora comunal* aún sin la existencia de comisiones, por lo que se trata ésta de una interpretación un tanto sesgada por parte del capacitador, que pretende sobredimensionar el valor de la instancia organizativa creada. De hecho, esta condición de *coordinadora comunal* la adquieren los *grupos de base* de Santa Catarina Ixtahuacán (compuesta como sabemos, de varias comunidades) en mayo de 1997, un año y medio antes de estas reuniones.

⁹⁷⁷ Capacitador de la organización COINDI. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*.

de los demás grupos. Y ¿qué es lo que queremos con ustedes? que ustedes trabajen para guiar a las otras cuatro comisiones. Porque si ahorita se dan cuenta, no sólo ustedes van a trabajar, sino que yo también estaré con ustedes para hacer esos trabajos. Es por eso que les pido un favor, que piensen que ustedes son los guías ahora, ahorita ustedes son los guías de los demás grupos”
978

De este modo, se establece también una distinción entre los dos grupos formados: Junta Directiva y Comisión, de manera que el símil propuesto busca también que haya consenso, basado en una complicidad estable y duradera, y no exista sólo una pugna de intereses entre ambos grupos, o sólo irresponsabilidad en los incumplimientos de la Junta Directiva.⁹⁷⁹ La referida personalización de una instancia organizativa (la comisión) se complementa con la importancia crucial que se le atribuye, al ser el “guía” de los demás grupos o comisiones, que se encargará de parte de las labores que debe hacer una Junta Directiva sobrecargada de trabajo. Se trata de un aspecto sobre el que se persigue una rápida y activa concienciación por parte de los asistentes (sobre la que hay que “pensar” y “reflexionar”) y que implica una labor que la comisión no hará sola, sino con el seguimiento del capacitador, que de nuevo se incluye en el grupo para lograr más cercanía.

Por otra parte, al reforzamiento de los liderazgos grupales (a través del establecimiento de comisiones, paralelo a otro grupo-líder como es la Junta Directiva) se añade la creación de los liderazgos individuales. Para ello la capacitadora que realiza el siguiente testimonio se apoya en los liderazgos al interior del grupo para intentar superar su lejanía de carácter étnico respecto con los presentes.⁹⁸⁰ Acude así a la intervención de un mediador que antes había sido escogido por el propio grupo, (a través de una rápida e improvisada votación), que es uno de los miembros de la Junta Directiva, allí presente:

⁹⁷⁸ *Ibidem.*

⁹⁷⁹ En todo caso, hay que advertir que el “exceso de trabajo” de la Junta Directiva se admite como factor justificador de las comisiones, aunque se plantea de forma complementaria, una vez que ya se estableció la anterior irresponsabilidad.

⁹⁸⁰ Esta es no sólo idiomática, dado su acento kaqchiquel, sino que puede mostrarse de modo evidente en una comunidad k'iche' de otras maneras, empezando por la propia vestimenta de la capacitadora (corte y wipil característicos de una zona, sin remiendos y seminuevos), que la identifica, sin que tenga que mediar palabra alguna, como “mujer capacitadora kaqchiquel de Sololá”.

*“Les pregunto a ustedes, no se si escucharon o no lo que les acaba de decir. Si no escucharon, está don M... o cualquier otro pues, que me ayude a hablarles, porque yo les digo de que no hablo bien su idioma”*⁹⁸¹

En el líder se deposita no sólo la confianza de dicho acercamiento al resto del grupo, sino también el modelo de comportamiento a seguir, por eso el líder es a la vez el “representante” (palabra que se obtiene del castellano) y nuevamente el *k’amalbe*, pero esta vez éste es un individuo, que se convierte así en el guía de la comisión, el guía de los guías, en el que se deposita la posesión de los valores e ideas que persigue la organización:

*“Es necesario que nos quede claro que él es nuestro representante y tenemos que ver si es responsable, si tiene la mentalidad de que es necesario que nos reunamos, es necesario que nos capacitemos, no sólo el crédito es importante”*⁹⁸²

Como vemos, al representante de la comisión se le exige una responsabilidad acompañada de un desapego a la lógica utilitarista mostrada por el grupo al que pertenece. Su condición mediadora se confirma, en el improvisado acto de su nombramiento, con algunas funciones que se le atribuyen, como la de *avisador* al resto de beneficiarios de la convocatoria de una reunión, así como de *modelo* de participación, ya que se le solicita participar en las reuniones de la Junta Directiva y además en aquellas que se establezcan con los nuevos grupos que se integren a la organización:

“Cuando nosotros queremos reunirnos con la comisión de organización, contigo llegaré para que repartas las notas hacia los demás. Les informas sobre la necesidad que tienen para asistir a las reuniones. Ahorita ellos te eligieron y es necesario que te respeten cuando llegues con ellos y les digas que hay reunión con la comisión. Y cuando haya una reunión con la Junta Directiva y dicen ellos que es necesario que esté el representante de organización, entonces te reunirás con los de la junta. Y si hay una reunión con un nuevo grupo, tienes que venir para que les digas qué es lo que hacen ustedes como comisión de organización (...) Entonces solamente eso les digo, ustedes deben de reconocer a don M... como su representante. El es nuestro representante de la comisión de

⁹⁸¹ Capacitadora de la organización COINDI. Reunión de la Comisión de Organización y Capacitación.

⁹⁸² Ibidem.

*organización. No sé si entendieron para que no hayan problemas, digan pues, para que no hayan dudas...”*⁹⁸³

Para el cumplimiento de estas obligaciones que plantea el capacitador (erigido como *dador de autoridad*) se exige el respeto hacia el nuevo líder por las personas que lo eligieron, de forma que el nombramiento tiene dos caras, ya que supone referirse tanto al responsable como a las personas que lo tienen que reconocer y respetar. Este nuevo líder, creado de forma un tanto artificiosa y externalizada (pues no olvidemos que es producto de una votación entre los asistentes, pero la participación de estos está aquejada por los problemas de representatividad ya descritos), combina criterios de mediación operacional, con otros de extensión de valores, de modo que se propone, en cierto sentido, como el *vocero* en la comunidad de los principios de la organización.

4.- Intentos de amplificar la identificación entre organización y beneficiarios mediante la recreación de lo conseguido

Una vez establecidos los argumentos que refieren a la relación entre los grupos de la comunidad (y dentro de éstos la creación de liderazgos grupales e individuales), otras de las explicaciones para sustentar la importancia de la comisión refieren a los nexos de las instancias comunales con la propia organización COINDI como uno de los motores que mantienen a la organización en funcionamiento. Por ello, los discursos se centran en explicar qué es la organización, concebida esta vez como un *órgano vivo* en el que cada parte es importante, aunque algunas partes son más importantes que otras, y en este sentido la parte a destacar es la organización comunal generada:

“Si nosotros no tenemos corazón, no vivimos. Así es una organización: si no están todos los miembros con la Junta Directiva, con las comisiones, si no

⁹⁸³ Ibidem. El apoyo en estos líderes (no exento de cierta presión hacia éstos, como puede comprobarse) se completa con su papel de informadores a los técnicos de la organización sobre la situación interna de las instancias comunales, de modo que se aprovecha cuando dichos líderes están fuera de su comunidad, (por ejemplo en las capacitaciones o actividades en que estos participan en la sede de COINDI) para intentar recabar información *de primera mano* sobre la marcha de los proyectos.

*trabajan juntos, no es una organización. Que quede claro pues, de que es necesario que estén todos. No sólo crédito trabaja COINDI, ustedes ya saben bien, ya tienen tres años con COINDI. Su trabajo principal es hacia la comunidad, el otorgamiento de los créditos es como algo secundario digamos. Pero ¿cual es el más importante? es la organización”*⁹⁸⁴

Así, la función de la organización a escala comunal (convertida en el corazón de COINDI-organización) cobra sentido sólo si se desmarca de una unión temporal, que no asume un compromiso común a medio largo plazo, como es el que mantienen, siguiendo la metáfora planteada, los órganos de un mismo ser vivo. Para justificar el énfasis en las tareas organizadoras se recuerda algo sobre lo que ya se ha experimentado (“No sólo crédito trabaja COINDI, ustedes ya saben bien...”), pues ésta no es la única organización de desarrollo que visita esta comunidad, pero sí es la primera -como nos manifestaban los propios beneficiarios- que ofrece simultáneamente “organización y créditos”. De este modo, los discursos refieren a los esfuerzos de los capacitadores para lograr una identificación de los beneficiarios con los fines de la organización a partir de los criterios distintivos respecto a otras organizaciones:

*“Otras organizaciones no trabajan igual como nosotros, muchos compañeros quieren pertenecer a COINDI porque trabaja mejor que otras organizaciones, da más tiempo, no tiene tasas de interés muy elevadas; en cambio en otras organizaciones no es así. Dan poco tiempo y tiene tasas de interés altas, y no esperan si les dices ‘hasta dentro de dos años vengo a pagar mi deuda’. Hay otras organizaciones que dicen: ‘es necesario que vayas haciendo abonos cada mes, cada mes’. Pero si crías un animal, ¿a dónde vas a traer cada mes...?”*⁹⁸⁵

Para crear cierto sentido de pertenencia a la organización se hace necesario definir los perfiles de ésta, lo cual puede hacerse rememorando las acciones realizadas por la organización en la comunidad, o bien subrayando los caracteres distintivos de esta respecto a otras organizaciones, tales como la destacada flexibilización de las condiciones crediticias. La recreación de esta unión estable entre beneficiarios y organización pasa también por la sanción en los discursos a las actitudes utilitaristas,

⁹⁸⁴ Ibidem. Si la organización es el corazón, los problemas de la inasistencia o la falta de participación son algunas de sus enfermedades. Esta idea será asumida por los beneficiarios de un modo un tanto peculiar, según veremos: “¿Será que hay todavía una medicina para nuestro grupo o ya no tiene medicina?” (Sebastián Guarchaj. Reunión con la Comisión de Organización y Capacitación)

⁹⁸⁵ Capacitador de la organización COINDI. Reunión de la Comisión de Organización y Capacitación.

que se hace más contundente ante beneficiarios que van a ejercer de guías o de modelos de comportamiento:

*“Si pensamos nosotros: ‘...bueno, sólo los créditos queremos’, entonces es mejor que cuando ustedes vayan a negociar créditos allá en la oficina, que dejen dicho: ‘nosotros no queremos reuniones, sólo los créditos’, sólo así nosotros escuchamos, nosotros pensamos si les damos el crédito o no se los damos”*⁹⁸⁶

En testimonios como el anterior se evidencia el esfuerzo de los capacitadores en rechazar cualquier posibilidad de actitud utilitarista por parte de los beneficiarios basada en el mero intercambio de créditos por participación. Se plantea así que los proyectos deben ir de la mano de una orientación organizadora, reforzada por las capacitaciones. Pero este equilibrio está lejos de producirse ante la ausencia de proyectos y la falta de implicación directa de los beneficiarios en la estructura organizativa propuesta.

De este modo, la separación del beneficiario respecto a la organización se manifiesta de un modo bastante evidente, de manera que aquél remarca aún más su papel de estricto *beneficiario*, no de poblador maya-k'iche', agente con capacidad de redefinir el *nosotros* étnico de que la organización hace uso en sus folletos explicativos. Así, la vinculación del beneficiario con la organización no implica su participación en un proyecto etnopolítico a través de una organización maya de desarrollo, sino más bien su implicación en un escenario de pugna entre organizaciones de desarrollo que pretenden diferenciarse a partir de sus ventajas comparativas, siendo el sujeto pasivo sobre el que se construye un aparato capacitador que se convierte en el protagonista de las acciones. El conseguir beneficiarios se presenta como parte de aquella *competencia institucional*, para lo cual los capacitadores de la organización muestran a los beneficiarios lo *razonable* de asistir a las capacitaciones y reuniones *como pago* por los créditos recibidos, lo cual no deja de ser un contrasentido si lo que se pretende es realmente eliminar las posturas utilitaristas mediante la transmisión de conocimientos y valores, y perseguir otras implicaciones de largo plazo, basadas en un frente común identificadorio.

⁹⁸⁶ Ibidem.

Por último, hay que tener en cuenta que el modo de relación entre beneficiarios y capacitadores en Santa Catarina Ixtahuacán forma parte de un largo proceso que arranca desde los primeros contactos establecidos desde tres años antes. La relativa novedad radica en que en este caso la movilización organizadora cobra un empuje especial, al que se dedican esfuerzos desmedidos si tenemos en cuenta la situación en la que se haya la organización. Así en los momentos más críticos de COINDI, bajo el presupuesto de que hay que “salvar” lo más valioso de la comunidad (la organización comunal) no son capacitadores sobre cría de ganado o siembra de hortalizas los que visitan a los beneficiarios, sino capacitadores que muestran una preocupación tan desmedida por las tareas reorganizadoras que “olvidan” una serie de presupuestos básicos de la organización, recreando y rememorando lo conseguido en el pasado ante la falta de presente, y generando divisiones grupales e individuales como estímulo a la reorganización en la comunidad. Todo lo cual implica, como veremos a continuación, cierta minusvaloración de la capacidad de respuesta de dichos beneficiarios antes los distintos “intentos capacitadores” de la organización.

5.- Minusvaloración de la capacidad de respuesta de los beneficiarios

El afán capacitador lleva a considerar la falta de motivación de los beneficiarios para implicarse en el *proyecto común* de COINDI como una *carencia de capacidad*, lo cual comprobamos en el análisis de los discursos. Así, el contenido de algunas expresiones presentes en los testimonios de los capacitadores hace referencia a la unidireccionalidad de la transmisión de conocimientos y valores que se pretende realizar. Es el caso, por ejemplo, de las llamadas a la reflexión que se producen en estas capacitaciones, en términos de pedir un esfuerzo para “pensar” sobre el contenido de lo que se capacita, sin escuchar las propuestas o soluciones alternativas que puedan presentar los capacitados. Puede ocurrir incluso que, una vez que se entiende “pensado” y “asimilado” lo que se pretende transmitir, y por si quedaba alguna duda del carácter aleccionador de estas reuniones, se plantee que aquellas ideas no válidas deban ser “quitadas de la cabeza” (en k'iche': *k'eb'el patak ki joloom*):

*“Entonces ahora que sus cabezas entiendan, aquí escucharon qué trabajos debemos hacer como comisión ahora. Necesitamos que entre en nuestra cabeza, necesitamos entender...”*⁹⁸⁷

Pero, ni los asistentes a estas reuniones son simples depósitos que acumulan información, ni los capacitadores dejan del todo de advertir la falsedad de un proceso que se muestra tan externalizado y automatizado. Por ello el capacitador se sirve de las interpretaciones de los beneficiarios para hablar con las palabras de éstos, realizando una cierta apropiación de su discurso *“necesitamos que entre en nuestra cabeza”*. Es decir, una vez *“metidas las cosas en la cabeza”*, el objetivo es que sirvan allí de algo, es el momento de que se asimilen, de que se entienda lo que ya está dentro, de *“quedarse con ello”* (*kanaj* en k'iche').

Por otra parte, las respuestas de los beneficiarios a las propuestas de los capacitadores evidencian una serie de aspectos que conviene destacar. Así, dentro del tono de cordialidad que rodea a este tipo de reuniones, no suele producirse ninguna respuesta directa al capacitador por parte de los beneficiarios que cuestione las acciones de éste o de la organización en su conjunto. No expresaron los beneficiarios, por ejemplo, las razones más contundentes que explicaban su inasistencia o su apatía en las distintas reuniones o capacitaciones, por lo que no hicieron referencia alguna a las irregularidades en la conformación de las comisiones, a la inexistencia de proyectos, etc. Esta especie de sumisión formal se repite en estas reuniones de un modo bastante recurrente, y suele acompañarse de una continua letanía de lamentos y de disculpas hacia la organización y hacia sí mismos que no llevan a ningún lugar más que a representar la sumisión del grupo ante el capacitador y, sobre todo a evitar, con fines utilitaristas, toda forma de conflicto.

En cuanto a la generación de liderazgos de forma urgente y poco consensuada, se comprueba como ésta tiene una serie de consecuencias negativas. Una de las más llamativas hace referencia a la asociación trabajo-responsabilidad que lleva a elegir

⁹⁸⁷ Ibidem.

como líderes a los que trabajan, cuando son éstos precisamente los que menos tiempo tienen para dedicarlo a la comunidad, y que asumen el cargo más por el compromiso del crédito y la inducción de los capacitadores que por iniciativa propia.⁹⁸⁸

“...Bueno el problema de nuestros compañeros, así como el caso de N... ¿Por qué le dieron el voto a él?, si con él no se puede hacer nada, porque él es un empleado, tiene trabajo y ¿cómo va a participar?, ¿cuál es mejor? ¿será que es mejor uno que tiene trabajo, tiene responsabilidades para estar en el grupo...?”⁹⁸⁹

Encuentra cierto calado entre los beneficiarios la concepción extendida por los capacitadores de promover las relaciones entre instancias comunales con unos rasgos de estabilidad y durabilidad. Dichos beneficiarios aceptan el símil paterno-filial propuesto, pero introducen un interesante matiz distintivo, relativo a la necesaria flexibilidad de esa relación, imprescindible para explicar los incumplimientos (como el de la inasistencia), a los que se aplica cierta indulgencia “familiar”. Es decir, los socios que no cumplen son como los hijos: si se les ordena reiteradamente y no obedecen, puede llegar el momento en que no hay mucho más que hacer:

“Será difícil que hagamos caso, pero ¿qué vas a hacer?; es como lo que sucede en nuestras familias, dónde aunque uno quiera llevar a todos a trabajar, pero si no quieren ¿qué puedo hacer? Pues eso es lo que pasa en el proyecto...”⁹⁹⁰

Igualmente, el uso del símil de la organización como un *ser vivo* encuentra aceptación entre los beneficiarios. Siguen vigentes así algunas implicaciones de la metáfora planteada, como la necesidad de dedicar un gran esfuerzo a mantener el proyecto, ya que, como a un “ser vivo que puede morir” cuesta más “alimentarlo” continuamente que “traerlo al mundo”:

⁹⁸⁸ Como vimos en un apartado anterior, suele privilegiarse por su mayor responsabilidad, a aquellos candidatos que ejercen algún trabajo, por encima de los jóvenes y los solteros, aún estos disponiendo de conocimientos técnicos o universitarios. Pero este criterio de delimitación choca con el muro de la inasistencia, ya que la exigencia de una o dos reuniones todas las semanas (y la imposibilidad de ubicarlas todas los fines de semana, si es que en estos no se trabaja también) son difícilmente asumibles por una persona que no quiere abandonar su trabajo.

⁹⁸⁹ Ibidem.

⁹⁹⁰ Miguel Tzikin. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*.

*“...Bueno, nosotros no podríamos matar el proyecto, porque el proyecto está funcionando con nosotros. El proyecto es fácil traerlo, ahora su seguimiento ya cuesta”*⁹⁹¹

Esto consigue que los beneficiarios piensen en una propuesta de solución “medicinal”, pero sometida a la lógica por la cual se entiende que la organización es “reunir” o “juntar gente”, por lo que la solución a la falta de organización no es otra que incorporar más beneficiarios al grupo. En resumidas cuentas, se propone introducir más beneficiarios de otros grupos para así “sanear” el grupo “enfermo” por falta de participación:

*“Una solución que decís, es la formación de nuevos grupos; esa es una medicina que dice S..., nuevos grupos. Aquí dejamos sólo nuevos grupos; bueno ¿qué piensan ustedes sobre la primera medicina que dijo S...?. ¿Qué dicen ustedes...?”*⁹⁹²

Pero lo anterior implica que COINDI implante más proyectos en la comunidad, cosa que en este momento no parece con capacidad ni disposición para hacerlo. Por ello, dentro de la línea por la cual el capacitador se apropia del discurso de los beneficiarios, hace falta que sean éstos los que nieguen su propia propuesta, y que lo hagan con las mismas herramientas interpretativas que se han repartido:

*“Si se buscan otros grupos tampoco sabemos cómo éstos participan, si hacen lo mismo que hacemos ahorita o no. Así como decimos nosotros, no sabemos como se comportarán.”*⁹⁹³

El argumento aplicado en estos razonamientos por los beneficiarios es el siguiente: si a un *ser vivo* se le sustituye el órgano enfermo por otro, no necesariamente va a sobrevivir, por tanto se rechaza la propuesta “medicinal” (*kunab'al*) de incluir a nuevos beneficiarios por los mismos que lo han propuesto. Queda por tanto sin cuestionarse la idea de durabilidad de las relaciones intracomunales, pero la continuidad de estas relaciones queda afectada por una “enfermedad” para la que de momento no se encuentra solución.

⁹⁹¹ Miguel Guarchaj. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*.

⁹⁹² Capacitador de la organización COINDI. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*.

De este modo la falta de soluciones (y no de intenciones en buscar una solución) termina en una especie de impotencia, acentuada por las presiones de los capacitadores. Para empezar, los asistentes subrayan la ilógica de exigir a los que han cumplido con su “deber” de asistencia dentro de los márgenes permitidos, en los que se incluye la posible sustitución por un familiar:

*“Mi marido él no puede venir y por eso me manda a mí, pero yo aquí estoy, si lo hago bien o no, pero por lo menos aquí estoy...”*⁹⁹⁴

Junto a la concepción arraigada de la participación como simple asistencia, la respuesta de los beneficiarios obedece a cierta corresponsabilidad ante lo que los capacitadores consideran “incumplimientos”. Pese a reconocer la existencia de éstos de forma un tanto automática, falseada por la presión de los capacitadores, y pese a las divisiones y fragmentaciones que éstos introducen, la idea de no poder tomar una decisión (ni tan siquiera expresar una opinión) en nombre del grupo en su conjunto si no están presentes todos sus miembros, o al menos la mayoría de ellos, refuerza la existencia de cierta cohesión dentro de dicho grupo:

*“Así como decimos que ahora no estamos todos, no podemos decir nada, porque son bastantes los que no están presentes ahorita”*⁹⁹⁵

De este modo, si bien las respuestas ante la llamada de COINDI a la organización son la de “juntar gente”, existen entre los grupos ya constituidos una serie de valores referidos a las relaciones que se establecen entre sus integrantes, como el del respeto a los que no participan. Esto supone uno de los escasos logros indirectos de la organización pero que resultan un tanto desaprovechados para el caso que estamos tratando.

Otro de los elementos de cohesión grupal desaprovechados hace referencia al respeto a algunas estructuras organizativas creadas en la comunidad por COINDI, como la propia Junta Directiva, a la cual se le dispensó su falta de participación (en contra de la opinión

⁹⁹³ Ibidem.

⁹⁹⁴ María Guarchaj, Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*

de los capacitadores) mostrándose dicho incumplimiento de la Junta Directiva como determinante de la falta de participación del resto. Es decir, si los primeros que deciden no venir son los nombrados como *guías* del grupo, el efecto desestimulante se multiplica, pero este efecto revela cierto seguimiento del comportamiento de los integrantes de dicha Junta Directiva:

*“¿Qué es lo que se hace con ellos? Porque veamos ahorita, la Junta Directiva no está presente... ya no se acuerdan los de la Junta Directiva. Cuando se les llama, tampoco vienen, como has visto... ¿qué es lo que se les puede hacer...? Nosotros quisiéramos encontrar alguna forma para que ellos se acerquen...”*⁹⁹⁶

Además, no se trata sólo de “esperar que aparezca” la Junta Directiva, sino de respetarla, pues es una de las instancias organizativas promovidas con gran esfuerzo por la organización en la comunidad. Esto es ya una muestra de que el esquema organizativo de COINDI tiene cierto calado entre los beneficiarios. A estos esquemas de obediencia a las autoridades se les aplica un símil familiar:

*“Como ellos son directivos, hay que respetarlos, no se puede que nosotros les digamos ‘eso no nos sirve’. Porque sabemos que, por ejemplo nuestros papás son los que nos mantienen unidos. Y es por eso que yo le he dicho a Cruz (se refiere a los integrantes de la Junta Directiva), pues ellos son los que miran si todavía pueden ellos volver a reunir a los que no vinieron, pues de plano pueden hacerlo. Tampoco es que yo les diga que ya no pueden reunirlos, que no se les de la oportunidad. Porque, así como decimos, yo sólo soy un representante y no puedo tomar una decisión...”*⁹⁹⁷

Como resultado de un procedimiento de creación de liderazgos un tanto precipitado y externalizado, surgen serios problemas al dejar en la oscuridad el nivel de responsabilidad a que puede acceder cada asociado. Así, bajo el punto de vista de los capacitadores, todos pueden asumir altos “niveles” de responsabilidad, pero no todos parecen sentirse con aptitudes para llevar esas cargas. Por ello, si la función del guía o *k'amalbe'*, a juicio de los beneficiarios, debe ser ejercida por los miembros de la Junta Directiva, no se entiende del todo la función sustitutiva atribuida por los capacitadores a

⁹⁹⁵ Miguel Guarchaj, Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*.

⁹⁹⁶ Santos Suy, Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*

⁹⁹⁷ Miguel Tziquín, Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*

las comisiones debido a la falta de responsabilidad de los integrantes de dicha Junta Directiva. Además, se observa que dicha función guiadora se complementa con el sentido otorgado a la organización como “reunión en la que se juntan individuos”. De este modo, se concibe que el guía (la Junta Directiva) debe ejercer de pastor que agrupa a los miembros para realizar reuniones.⁹⁹⁸

En consecuencia, las divisiones organizativas creadas encuentran cierto impacto entre los beneficiarios, como es la instauración de la Junta Directiva, por encima de la división funcional a través del sistema de comisiones, a lo que se suma la idea de cierta perdurabilidad de los *grupos de base* creados en la comunidad por su conexión con los comités preexistentes. Los beneficiarios se encargan de aportar flexibilidad a las rigideces planteadas por un sistema de implantación un tanto precipitado y “urgente”, cuya falta de soluciones viven con cierta impotencia. De este modo, algunos valores que se pretenden transmitir como el referido de la responsabilidad resultan redefinidos y cuestionados, al mismo tiempo que se desaprovecha buena parte del potencial creado entre los beneficiarios, entre los que ya está consolidada cierta idea de corresponsabilidad y de sentido de grupo.

6. - La capacitación como necesidad: “dar el tiempo”

Como hemos referido, tanto en CDRO como en COINDI existe un lenguaje muy ambiguo con respecto a la delimitación de lo que es una *capacitación*. La presencia de representantes de la organización en un buen número de reuniones refuerza esta consideración. Así, si bien dicha presencia no suele convertir en capacitación una asamblea de la comunidad, por ejemplo, no deja de ejercer una función formadora y acompañadora (y en cierto sentido, también mediatizadora) en otras muchas reuniones.

⁹⁹⁸ Como cabe suponer, la contestación del capacitador contradice esta interpretación que lleva a negar que sea responsabilidad de la Junta Directiva la inasistencia: “*el trabajo de la Junta Directiva es nada más de velar por el trabajo de los demás compañeros, su trabajo es gestionar proyectos, ver el funcionamiento de los proyectos, ese es su trabajo. Pero ellos no tienen por qué llegar con cada*

Por otra parte, como ya vimos en los diagnósticos comunales realizados por la organización de Sololá, la capacitación como “necesidad básica” puede surgir de una minusvaloración de los conocimientos que los beneficiarios de la comunidad presentan. A dicha minusvaloración, reforzada por un empuje capacitador que nace de ambas organizaciones (y que encuentra cierto respaldo entre los beneficiarios), contribuye el hecho de que los capacitadores sobreestiman su contribución profesional, como producto además de su propia *cultura del trabajo* que consiste en “formar” y “capacitar”. Se trata de asentar el término *capacitación* en la comunidad, en su sentido más literal (hacer “capaz” a alguien), en detrimento de otros términos en k’iche’ más ajustados al contenido que esperan los beneficiarios, como el vocablo *no’jib’al*, asociado a la adquisición de idea, razón, conocimiento, inteligencia o sabiduría.⁹⁹⁹

*“Son necesarias las capacitaciones. En castellano decimos capacitaciones. Necesitamos más capacitaciones...”*¹⁰⁰⁰

Queda en la organización que el contenido de sus capacitaciones sea lo suficientemente sugerente y útil para los beneficiarios como para que estos estimen que realmente van a obtener una utilidad de ella en términos de adquisición de nuevos conocimientos. Como sabemos, no es esto lo que ocurre en este momento en Santa Catarina Ixtahuacán. De este modo, si existía un mínimo acuerdo entre la organización y sus beneficiarios, éste se fundamentaba en la consideración por parte de estos últimos como una de las utilidades de asistir a las reuniones, el hecho de poder “capacitarse” dentro de ellas. Así, de hecho, se desprende de los diagnósticos comunales realizados entre los beneficiarios de Santa Catarina Ixtahuacán unos meses antes. En estos diagnósticos, si deducimos aquellos sesgos introducidos por la persona que los “conducía”, se hacía continua referencia a una demanda de capacitaciones sobre temas específicos, centrados en algunos aspectos “productivos”: cría de ganado, siembra de hortalizas, etc.

asociado, durante todos los días y traerlos a los demás compañeros” (Capacitador de COINDI, Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*)

⁹⁹⁹ Existen otras voces en k’iche’ para designar este significado, tales como *eeta’maxik* (aprender, conocer, estudiar, saber), o su derivado *eeta’mab’al* (conocimiento, saber).

¹⁰⁰⁰ Capacitador de COINDI. Septiembre de 1998.

En este caso, surge la difícil tarea de hacer pasar por “capacitación necesitada” una reunión diseñada para implantar un sistema de comisiones. Esto es así porque dicha capacitación queda todavía muy lejos de lo que se entiende como “necesidad” dentro de la comunidad, aún entendiendo por tal “necesidad” aquél conjunto de carencias que se hace corresponder con la actividad o proyecto que la oferta de la organización es capaz de ofrecer en ese momento. Por ello, ante el uso equívoco de la *capacitación* por parte de la organización, la participación en este tipo de reuniones y capacitaciones es “concedida” por los beneficiarios casi exclusivamente como “pago” a los créditos ofrecidos por la organización.

Pero si la asistencia a las capacitaciones es el pago por los créditos recibidos, al encontrarse éstos últimos cada vez menos presentes en la comunidad, el resultado es un desentendimiento y alejamiento de intereses progresivo. La idea de “dar el tiempo” surge como parte del pago por las atenciones recibidas, quedando dentro de esta lógica la posibilidad de renunciar a dicho pago ante el abandono por la organización, que ha dejado de llevar nuevos proyectos en la comunidad, y por tanto, de asignar nuevos créditos:

*“Entonces ahí es donde dicen mis compañeros, ‘ahorita por gusto estamos perdiendo nuestro tiempo, porque no tenemos proyecto’. En cambio cuando hay proyecto con ganas trabajamos...”*¹⁰⁰¹

Bajo el punto de vista de los capacitadores, la capacitación debe ser una más de las necesidades de los beneficiarios. Pero estos últimos ven en la *necesidad* el motivo de su participación en las actividades de COINDI, pero entre tales necesidades no incluyen a dicha capacitación, al menos del modo en que la están refiriendo, cuando comprueban la escasa aportación de conocimientos (*no 'jib'*) que conllevan:

*“...En el caso de nosotros, sólo porque tenemos necesidad, es por eso que necesitamos reunirnos... Queda en uno eso de que si tiene o no necesidad, y es por eso que muchos, no quieren, no quieren de seguir reuniéndose”*¹⁰⁰²

¹⁰⁰¹ *Ibíd.*

*“Así como he dicho hemos entregado las notas, pero ellos no vienen. Puede ser que ellos no tienen necesidad y no vienen”*¹⁰⁰³

*“Se dice que no queremos perder un día. Así como, por ejemplo usted. Sabe que tiene que trabajar. Porque usted tiene necesidad por eso viene. Y así somos nosotros.... Esos que no vienen es porque no tienen necesidades”*¹⁰⁰⁴

Para los beneficiarios, siendo las “verdaderas” necesidades (en k’iche’, *rejawaxik*) las que justifican su presencia en las capacitaciones, se deduce que aquellos que no participan es porque tales necesidades no les apremian.¹⁰⁰⁵ Así, los anteriores testimonios de los beneficiarios se refieren a algunas necesidades concretas (de criar ganado para complementar las rentas, de tener un molino para no caminar varios kilómetros a moler el maíz...) y no a la estricta necesidad de *capacitarse*. Curiosamente ambos, capacitadores y beneficiarios, coinciden en el mismo discurso, resumido en la siguiente expresión: “el que no acude a las reuniones es porque no tiene necesidad”. Donde radica la diferencia es en lo que cada uno entiende por tal *necesidad*, por lo que a pesar de la coincidencia verbal, el entendimiento es sólo aparente.

De este modo, desde el punto de vista de los beneficiarios, la asistencia a las capacitaciones es parte del pago para solucionar dicha necesidad, pues se trata de una obligación implícita contraída al recibir el crédito. Surgen expresiones por parte de éstos que avalan este razonamiento, equivalentes a “dar el tiempo”. De este modo, los beneficiarios que acuden a las reuniones no sólo demuestran que tienen necesidades sino que están dispuestos a “perder su tiempo”, asunto que éstos consideran que no está

¹⁰⁰² Paulina María Tum. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*

¹⁰⁰³ Cruz Guarchaj. Reunión de la *Comisión de Producción y Comercialización*.

¹⁰⁰⁴ Miguel Guachiac. Reunión de la *Comisión de Organización y Capacitación*

¹⁰⁰⁵ Este razonamiento se complementa con lo visto en el capítulo 5 con respecto a la concepción sobre las *necesidades* en las comunidades, dentro de las cuales aquellas que hacían referencia a los proyectos adquirirían un carácter complementario. Es por esto que en pocas ocasiones los proyectos se referían a la actividad socioproductiva principal (siembra de la milpa, elaboración de artesanías, etc.) si no era con tal carácter complementario y raras veces sustitutivo. Esta complementariedad estaba a menudo supeditada a una concepción de excepcionalidad (es la existencia de “excepciones a la normalidad” la que justifica la existencia de la necesidad, al provocar que no se “cubran los mínimos”), dentro de una estrategia de diversificación de bases productivas y de apoyo en el grupo para hacer frente a las posibles contingencias. El control del proyecto por parte de los beneficiarios abarcaba tanto la aplicación de esta estrategia de diversificación (en la que participa el cálculo de la fiabilidad que de la propia organización), como la posibilidad de uso de sus propios recursos (materiales, técnicos, organizativos, etc.) dentro del proyecto.

suficientemente valorado por los capacitadores, ni tampoco por los beneficiarios que ya han visto cubierta su necesidad con el proyecto:

*“Hay que tomar en cuenta a aquellos que pierden su tiempo, todos tenemos necesidad, acaso hay alguno que no tenga necesidad, pero uno debe pensar que es necesario el proyecto. Pero ellos no se dan cuenta de eso, sólo porque ya tienen sus proyectos, entonces eso es lo que miramos nosotros como problema porque, así como yo digo, hay que tomar en cuenta a aquellos que pierden su tiempo”*¹⁰⁰⁶

La idea de “pérdida de tiempo” parece dejar clara las reservas de los asistentes sobre el contenido de estas capacitaciones, planteando el uso como moneda de ese tiempo que se *da*, el cual se concibe como algo bastante valioso, de los pocos que puede ofrecer la comunidad, porque son de los escasos recursos con los que cuenta para hacer frente a este tipo de pactos de intercambio.¹⁰⁰⁷

El compromiso contraído de “dar el tiempo” está reforzado por valores que sancionan el incumplimiento. Así, no asistir a las reuniones que se plantean desde la organización que ofrece su apoyo puede ser calificado de vergonzoso o escandaloso (*k'ix*). Se trata esta de una práctica con la que existe cierta familiaridad, pues ya se aplica en el trato con otras organizaciones e instancias, que exigen un cierto pago a cambio de los recursos que dejan en la comunidad:

*“El (proyecto de ganado) bovino también nos ha dado vacas a nosotros, también nos han llamado y participamos con ellos (se refiere a otra organización con la que trabajan). No sólo COINDI nos ha llamado... Necesitamos reunirnos, sólo así vamos porque nosotros aceptamos las ayudas. No sólo aquí nos llaman, sino que también en otras partes trabajamos...Así como estamos ahorita, a mi me han dado vacas, sólo me dejan y ya no aparezco, eso sería vergonzoso. Siempre tendré que asistir, porque me han favorecido a mi”*¹⁰⁰⁸

¹⁰⁰⁶ Santos Suy. Reunión de la *Comisión de Producción y Comercialización*.

¹⁰⁰⁷ En cualquier caso, el tiempo a dar a la organización se trata del “pago”, pero sólo de parte del “pago”, ya que “dar una parte de su tiempo”, junto a la disposición al endeudamiento, o a contribuir con su mano de obra o materiales (en los proyectos de infraestructura) son otros de los recursos invertidos en esta relación, aquellos con los que se cuenta para negociar en los intercambios beneficiarios-organización. Todo ello sin contar con las esperanzas depositadas y “puestas en juego”, o las relaciones colectivas y el modo de entender éstas.

Como prueba de que tiene cierto calado entre los beneficiarios el discurso culpabilizador que fomentan los capacitadores sobre la inasistencia de aquéllos se producen diversas justificaciones acerca de la falta de participación o asistencia a las reuniones. Algunas de ellas apuntan a la existencia de una progresiva “falta de obediencia”:

*“La gente de la antigüedad digamos, ellos no piensan como ahora, decimos nosotros (...)La gente de antes pues, ellos no hacen eso que nosotros hacemos. Ellos fueron obedientes a lo que les decían. Ellos si participan, participan ellos si escuchan que hay reunión. Perdimos el respeto; respeto ya no tenemos. Pues hable quien hable allí, no se le hace caso. En cambio la gente de antes tenían respeto, eran más unidos”*¹⁰⁰⁹

Paralelamente, en este tipo de testimonios se vislumbra un sentimiento de pérdida que proviene de la ausencia de algunos valores (como el del respeto a las reuniones grupales) respecto a un pasado idealizado, en el que no existían estos problemas de inasistencia, donde se escuchaba a los guías y a los principales, y donde existía más unión dentro del grupo (estaban más unidos: *kib*, en k'iche'). La anterior obediencia refiere en la mayoría de los casos al respeto a las decisiones de las autoridades de la comunidad, aunque no son raras las que refieren a una obediencia al que llega de fuera, como parte de un sistema de dominación basado en la fuerza o en el convencimiento. En este sentido, si bien el grado de externalidad de COINDI en este momento no puede calificarse de dominación, si existe cierta violencia simbólica en su discurso, resaltando las culpabilidades, los incumplimientos y las fracturas internas.¹⁰¹⁰ Con ello lo que sí se produce es una separación respecto al ideal de Participación Total de la Comunidad.

¹⁰⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁰⁹ *Ibíd.*

¹⁰¹⁰ En cualquier caso, no todo se reduce a un conflicto entre la organización y sus beneficiarios. Por ejemplo, entre éstos últimos también se generan ciertas fricciones por comprender que tienen que hacer frente al pago con su tiempo aún después de haber recibido su crédito, y aunque la organización no les conceda otro por falta de fondos. Pero, en cualquier caso, y como hemos tenido ocasión de comprobar, el conflicto entre beneficiarios adquiere mucho menos peso que el conflicto entre éstos y la organización, ya que éste se encuentra afectado por un mayor desentendimiento y una menor flexibilidad en los posicionamientos.

Mediante elaboraciones discursivas como las descritas, se pretende crear y recrear organización.¹⁰¹¹ Así, la premura con que se pretende instaurar un sistema organizativo obliga a crear vínculos relacionales entre la organización y la comunidad que se muestran bastante inestables, y que presentan una gran debilidad al fundamentarse en la lógica utilitarista de obtención de rápidos intercambios. En este sentido, la circulación de valores entre las distintas instancias implicadas parece polarizarse aún más, radicalizándose. El discurso de la *conciencia* (de los capacitadores) se posiciona de modo antagónico frente al discurso de la *necesidad* (de los beneficiarios), en otras palabras, se acentúa el conflicto entre lógicas contrapuestas.

Resultan un tanto despegados de la realidad los intentos de los representantes de la organización de evitar las consecuencias de esta relación utilitarista de rápidos intercambios, ya que aceleran una indeseable pasividad entre los beneficiarios. Es decir, mediante la ausencia de proyectos, las recurrencias a la responsabilidad o la acentuación de las diferencias internas se pretende en vano dejar patente que las concepciones utilitaristas (como las ideas relativas a “precios a pagar”) no deben ser las únicas percepciones que el beneficiario tiene de la organización.

En consonancia con estas percepciones se hayan aquéllas que se basan en una mirada “superficial” de la organización, en sus edificios, en su personal y en todo aquello que le otorga cierta relevancia pero poca repercusión en cuanto a participación de los beneficiarios de las comunidades que se espera que construyan la organización, mirada que los capacitadores se afanan en desviar:

*“Ustedes no deben ver en COINDI sólo el edificio que allá tenemos, ni los capacitadores y todas las personas que en ella trabajan, sino que se debe de identificar a todos los grupos comunales que lo conforman...”*¹⁰¹²

¹⁰¹¹ Hay que considerar que los valores también se transmiten con los actos. Una de las primeras ideas transmitidas por la organización se deduce del acto de abandono de los proyectos, que ya ofrece una medida de la falta de continuidad de las acciones en la comunidad. En ello participa la fragilidad que demuestra la organización en cuanto a su escasa disponibilidad de recursos.

¹⁰¹² Pedro Yac, coordinadora comunal de Santa Catarina Ixtahuacán. Marzo de 1998.

Los esfuerzos del capacitador se dirigen a llevar esta primera imagen superficial hacia el terreno de las identificaciones con otros beneficiarios. Por ello, la lucha contra una actitud por parte de éstos, que no difiere mucho de la que suelen plantear ante la llegada de un político o de una organización asistencialista (los cuales no suelen compartir con COINDI la intención de incorporar elementos de identificación etnopolítica), resulta tan denodada como estéril, pues le falta uno de los soportes en la generación de una relación de confianza, como es el de la continuidad. Además, ésta debe sustentarse en el efecto reclamo de los primeros proyectos, que ya han sido superados, y de los que se conservan sólo algunos rescoldos, que no son suficientes en todo caso para consolidar una identificación en torno a un *proyecto común* cuya existencia no se percibe. En otras palabras, sin proyecto común no hay acuerdo, por lo que la ausencia de actividad organizativa revela que no existe un marco de relaciones entre beneficiarios y organización tan equitativo e igualitario como se espera, y que para llegar a la consecución de los ambiciosos objetivos identificatorios etnopolíticos planteados hay que salvar un gran abismo que, como hemos visto en este apartado, se acrecienta aún más en momentos de crisis.

En todo caso, es preciso tener en cuenta que, si bien la organización pierde algunos de sus preceptos básicos, como el diálogo consensuado con los representantes comunales, que se vuelve un tanto verticalizado, hay que reconocer que sigue poniendo en marcha el mismo esquema de aplicación flexible de las normativas, de modo que no existieron sanciones aplicadas en ningún momento a los beneficiarios de las comunidades por la inasistencia, impuntualidad o falta de participación activa en las reuniones. Tampoco se produjeron este tipo de intervenciones ante los casos de morosidad, que por otra parte no eran muy superiores a los de cualquier otra comunidad, observándose la prevalencia descrita de los sistemas de control social. Se produce, por tanto, la renuncia a las medidas coercitivas propuestas desde la organización (y previstas en el propio reglamento de la coordinadora comunal), por no crear aún más malestar y

desentendimiento con el grupo del que ya existe, por lo que la norma se “flexibiliza” aún en los momentos de mayor conflicto, hasta tal punto que deja de aplicarse.¹⁰¹³

Además, los forzados acercamientos de la organización hacia los beneficiarios se complementan con un modelo organizativo que no resulta rechazado del todo por los beneficiarios a pesar de la ausencia de proyectos, siendo una prueba de que existe una cierta repercusión, aunque mínima y parcial, de dicho modelo (en buena parte por las acciones pasadas) y de que también son estos beneficiarios los que *construyen* a la organización. Pero, en términos generales, fracasa así la idea de construcción organizativa bidireccional, dada la concepción externalizadora de la capacitación descrita, cuyos logros en términos de entendimiento por parte de los beneficiarios son mínimos, lo que es precisamente una de las causas fundamentales del fracaso relativo de este proceso. Por otra parte, el tejido organizativo creado en las comunidades contiene algunos elementos de cohesión grupal que resultan desaprovechados, como los basados en el respeto a los guías o representantes comunales, o a la voz de aquellos que no están presentes en las reuniones pero que sí forman parte del grupo. La continuidad de las acciones de desarrollo, la superación del abandono de los proyectos en las comunidades y, sobre todo, la superación de las prácticas externalizadoras producto de una urgencia que pretende llegar “a la organización por la organización” podrían producir, sin duda, otros resultados.

Los hechos descritos cobran sentido en el marco en el que se desenvuelve la organización en estos momentos. Así las restricciones provienen, fundamentalmente, de la discontinuidad y arbitrariedad de las ayudas. Estas esperan, además, que la participación de los beneficiarios sea significativa y que no exista un personal administrativo muy desarrollado. Pero la carencia de éste último puede significar no prestar la suficiente atención a las relaciones institucionales, de modo que escaseen los recursos por falta de administradores y gestores de los proyectos. Por otro lado, aun

¹⁰¹³ Es el caso de la falta de sanción a los beneficiarios que no asisten a las reuniones, cuya ausencia está contemplada con una multa simbólica de 1 quetzal por persona y día, o la presión a los beneficiarios morosos, que sigue los patrones ya descritos de flexibilidad, estudio de cada situación de forma individual y diálogo con las autoridades comunales para que sean ellas las encargadas de ejercer la presión al moroso, en su caso.

sabiéndose que se trata de una aplicación limitada de la línea etnodesarrollista (de la que se descuentan, como sabemos, las aspiraciones etnopolíticas “de alto rango”), los objetivos a cumplir con el modelo de etnodesarrollo planteado por CDRO y por COINDI son significativamente ambiciosos, y tremendamente difíciles de cumplir. Entre otros: conseguir poner en marcha una serie de proyectos que den sus frutos a los beneficiarios de las comunidades (frutos no demasiado cuantiosos, para no crear conflictos internos) y que se complementen entre sí en el marco de las comunidades, formando una cierta “integralidad” (que al final redunda en una coexistencia fructuosa entre esos proyectos), fortalecer un marco organizativo en las comunidades apoyando nuevas instancias que coexistan y que se complementen con las preexistentes en ellas, desarrollar los distintos proyectos y actividades dentro de pautas de cercanía con lo que se entiende como códigos culturales cercanos, usar y potenciar los recursos propios y desenvolviéndose a la vez en el complicado escenario de la cooperación internacional...

En otras palabras, podemos advertir que buena parte de los problemas descritos en Santa Catarina Ixtahuacán hacen referencia a una actuación dentro de los límites marcados por la organización de Sololá, de modo que las distorsiones respecto a los objetivos iniciales (urgencias, externalización, inobservancia de las capacidades locales...) son consecuencia de querer cubrir unos objetivos tan ambiciosos con una escasa disponibilidad de recursos. Así, el plan de urgencia acometido ante la preocupante situación financiera se caracteriza por una secuencia de acciones precipitadas, en cuya concatenación se genera un cúmulo de despropósitos que desembocan en una clara contradicción con los principios predicados: el *apoyo mutuo* es suplantado por tensiones y jerarquización entre cargos de representación individuales y grupales, la *participación total de la comunidad* se convierte en participación innegociada, reforzada por un sistema capacitador unidireccional.

Al estar basados los proyectos de capacitación en abstracciones que no son compartidas por los beneficiarios, se evidencia un conflicto entre lógicas distintas. La prevalencia del esquema utilitarista, que se termina favoreciendo, se sitúa aquí como una de las principales preocupaciones en una organización que pretende cubrir una serie de

objetivos a medio/largo plazo (reforzamiento organizativo, sostenibilidad socioeconómica, cohesión grupal orientada hacia fines etnopolíticos, etc.), que diseña sus acciones para actuar en ese marco y que, dadas las circunstancias que atraviesa y el modo en que pretende llevar adelante sus objetivos, termina favoreciendo dicho esquema utilitarista y cortoplacista, que adopta un protagonismo hegemónico. En este sentido, ni la lógica tecnicista en la que participan los capacitadores, apegada a su modelo de traslación de valores de modo unidireccional (incluidas las rememoraciones de lo conseguido), ni la lógica etnicista que presentan las acciones de los líderes que diseñan el modelo y los valores (dada las rigideces que plantean) contrarrestan tal hegemonía.

La aceleración de las acciones deviene en su externalización, de modo que desvirtúa los objetivos prefijados inicialmente, y genera conflictos entre organización y beneficiarios. Las consecuencias de este afán capacitador no son otras que un mayor alejamiento entre organización y beneficiarios, y un crecimiento en la especialización del trabajo de los capacitadores, separadas sus acciones del control de la comunidad.

Finalmente, hay que advertir que estos problemas no son exclusivos de la organización de Sololá, sino que se plantean, en menor grado, en algunas comunidades de la organización CDRO, en las que tiene que hacer frente a este tipo de retos. Como refiere el coordinador de la sucursal de CDRO en Chuanoj:

*“Honestamente, en las capacitaciones hay una dificultad de participación. Las personas pues... todavía no se ha podido dar esta conciencia pues de capacitación. Ellos no han podido entender que una capacitación es como una inversión de tiempo, que a través del tiempo pues les vaya a servir. Sin embargo, hasta ahorita no ha habido todavía esta conciencia. La capacitación, digamos, podríamos decir que hemos llegado a un cincuenta por ciento de la capacitación que se pueda tener”*¹⁰¹⁴

En resumen, se trata de problemas que aquejan a ambas organizaciones pero que, dadas las circunstancias antes descritas, adoptan una forma más preocupante en el caso de COINDI, con especiales connotaciones para el caso de Santa Catarina Ixtahuacán, que

proceden fundamentalmente de la escasa representatividad previa de la organización, de la falta de continuidad de los apoyos y de la existencia de un débil tejido organizativo a escala comunal. Son problemas que, como vimos, aquejan a una organización que también se ve más afectada por una inestabilidad financiera que envuelve a las organizaciones de desarrollo, cuyas “ayudas” están sujetas a vaivenes que terminan afectando a la continuidad de los proyectos de las comunidades, aspecto éste que resta consistencia al proyecto identificador de la organización.

Los conflictos que se producen en el seno de estas organizaciones dan medida de la enorme dificultad de poner en marcha un modelo de etnodesarrollo como el pretendido, así como de los diferentes procesos y dinámicas en la que se dan cita diversas lógicas, protagonizadas por agentes y colectivos diversos, dentro y fuera de la organización. Como conclusión, observamos cómo en Santa Catarina Ixtahuacán los objetivos propuestos desde el modelo de etnodesarrollo que se pretende están bastante lejos de conseguirse. Esto da una medida del elevado nivel en que estos se colocan, que contrasta con la fragilidad de sus acciones en las comunidades, todo ello en el difícil escenario en el que se desenvuelve la organización en ese momento. La idea del fracaso puede ser mayor en una organización que no cumple unos objetivos ambiciosos que en otras que, como ocurre con algunas organizaciones del entorno, no se plantean que la falta de participación de los beneficiarios en todas las fases de sus proyectos, la discontinuidad de éstos o el desfase entre la presencia de la organización y la población sean fallas de su modelo de desarrollo.

A continuación daremos cuenta de un ejemplo etnográfico que nos servirá para ilustrar estos aspectos en el caso de la organización CDRO, concretamente en cuanto a las dificultades que se le plantean al abordar un “proyecto empresarial”.

¹⁰¹⁴ José Miguel Hernández. Comunidad de Chuanoj. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

6.3.- El taller de carpintería: conflicto y tratamiento de las contradicciones entre discursos y prácticas en CDRO

6.3.1.- Un modelo *empresarial* dentro de CDRO. El conflicto redimensionado

En anteriores apartados comprobamos cómo las miradas externas (concretadas en una serie de *asesores* externos, más o menos improvisados) que analizaban el conflicto del taller de carpintería contenían una visión desenfocada de los recursos utilizados en este centro productivo, un desprecio a las capacidades de los productores y sobre todo, unas carencias interpretativas que procedían de pretender ver el taller exclusivamente como una *empresa*, en el sentido más mercantilista del término. Por ello, lo que no advirtieron estos *asesores* fue que los problemas del taller y del Programa en su conjunto no se resolvían mediante métodos basados en criterios de eficiencia, que demostraban una visión parcializada y economicista de los recursos, sino procurando una identificación de los beneficiarios con la propia organización. Esta debía basarse, en primer término, en el acceso de estos beneficiarios a la escala decisional, algo inadmisibles desde el punto de vista *empresarial* al estilo clásico, que separa la administración de la producción y crea puestos de trabajo especializados en los que se obtienen márgenes distintos.¹⁰¹⁵

Pero el conflicto no se reducía a lo que los observadores externos analizaban, sino también a la existencia de un aparato administrativo distinto a lo habitual en CDRO, que acaparaba progresivamente las decisiones y el poder, de modo que, efectivamente, existía un modo de gestión *empresarial* en el seno de la organización. De este modo, el cierre del Programa como anulación de aquel ámbito organizativo que primaba la administración burocrática por encima de las decisiones de los beneficiarios fue una de las medidas drásticas que surgieron como respuesta a la introducción de experiencias calcadas del modelo *empresarial* clásico en el seno de la organización. Quedaba así confirmada la idea de que dichos beneficiarios debían haberse incorporado al esquema decisional desde el principio, como así ocurre en otros casos dentro de la organización

¹⁰¹⁵ Es esta una de las conclusiones que planteamos en uno de los informes que, a requerimiento de la propia organización, realizamos sobre la situación del Programa de Artesanías a finales de 1998.

que se acercan a ese modelo empresarial alternativo.¹⁰¹⁶ Es decir, la experiencia adquirida ante los fallos cometidos en el pasado implica reconocer como necesaria la participación decisional de los beneficiarios.

Pero este reconocimiento pasa por diversos momentos en los que se refleja la coexistencia de lógicas diferenciadas que se dan cita en torno a la problemática que envuelve a este centro productivo. Así, la conformación de los rasgos “empresariales” adquiridos con el tiempo por el taller de carpintería se perfila claramente cuando comparamos el antes y el después de su adquisición por CDRO. De las grandes inversiones e ingresos se pasó, ya en la etapa de CDRO, a un estado de latencia en el que la importancia de los beneficios se supeditaba a la continuidad del taller, y sobre todo, de los puestos de trabajo que éste ofrecía. Sin embargo, el objetivo de la continuidad fue paralelo a un cierre en el acceso de los productores al aparato decisional, de modo que entre los puestos de trabajo que había que garantizar estaban los de una serie de administradores que habían tomado las riendas del taller y del Programa de Artesanías en su conjunto, y que, aunque compartían sus decisiones con otras instancias,¹⁰¹⁷ acumulaban la mayor parte del control decisional de los centros productivos, en detrimento de los beneficiarios.

¹⁰¹⁶ Como sabemos, resulta difícil para una organización como CDRO aislarse del exterior y no acometer proyectos como los de las *empresas paralelas*, cuando además dichos proyectos son los considerados más “vistosos” por parte de unas agencias donantes que demuestran su interés de forma mucho más intensa que, por ejemplo, ante una capacitación sobre aspectos relativos a la organización comunal. Es el caso, por ejemplo, de la fábrica de fruta confitada *Transfrutas*, gestionada dentro del Programa de la Mujer de CDRO e iniciada en 1995, y que beneficia a unas 40 mujeres. Las dificultades afrontadas en este caso obedecen a las constricciones que implica una colocación en el mercado de unos productos destinados al consumo local, y por tanto de escaso valor añadido. Pero los problemas de participación decisional pasan a un segundo plano ante un esquema exitoso de administración colectiva por Juntas Directivas elegidas en asamblea por los propios trabajadores y que se renuevan parcial y periódicamente, siguiendo el modelo de representación que se practica en el resto de la organización. Curiosamente, pese a que buena parte de los problemas provienen de insuficiencias técnicas o de falta de posicionamiento en el mercado, no son muchos los agentes externos que visitan esta experiencia *empresarial* para aportar sus sugerencias. Las razones a este hecho se reparten entre la ausencia de condicionamientos para la colocación del producto (no se trata de artesanías que hay que vender al gusto occidental, ávido de una rusticidad exotista y tecnificada de los productos), sumada a una reacción hermética de un grupo con sus estructuras de poder muy bien consolidadas, o sobre todo que tales visitantes externos desconfían desde el principio de una “empresa” tan atípica, que exigiría una renovación más profunda de sus estructuras de gestión para acercarse a las “eficiencias” empresariales.

¹⁰¹⁷ Como la Junta Directiva de Artesanos o las instancias directivas a escala de CDRO, como la Junta Directiva Central o la dirección ejecutiva

De este modo, lo que podría haber sido una ocasión para incorporarse a los sistemas de gestión del taller y mejorar sus condiciones laborales terminó siendo una fase de estancamiento que impedía alcanzar cualquiera de estos objetivos, por lo que se comprende que las acciones de la etapa previa a la adquisición de CDRO sean valoradas mucho más positivamente por los trabajadores.

Igualmente, la lectura de este cambio de un modelo empresarial *expansivo*, donde los beneficios marcaban la línea del éxito o del fracaso, a un modelo empresarial *social* (o *semi-social*, dadas las irregularidades descritas) es percibida desde el punto de vista de los trabajadores de un modo singular. Para éstos, la cercanía de los anteriores propietarios con los gustos y modas occidentales era una de las claves del éxito en la etapa previa a CDRO, un éxito que se cifraba en términos de eficiencia, como es el caso del manifestado en los logros de calidad: *“Cuando estábamos con la doña ésta extranjera, ella conoce lo que es el gusto del mercado internacional, (...) y poco a poco fue mejorando la calidad, pero cuando el taller pasó a manos de CDRO quedó estancado y creo que ahora hasta está bajando la calidad”*¹⁰¹⁸.

Interesa destacar en este punto que el tránsito de uno a otro modelo no ha implicado que los trabajadores dejen de concebir el modelo de relaciones que establecen con CDRO como el que un trabajador puede mantener con su empresa, lo que se evidencia por la vía de los discursos. Así, a mitad de camino entre beneficiarios y personal, los propios trabajadores se refieren a CDRO como a tal empresa y a los administradores como patronos: *“el fracaso de esta empresa... el problema viene de la administración, que hace un mal manejo”, “Sí hay deseos de trabajar, pero los patronos no colaboran, no nos tienen como apreciados”*¹⁰¹⁹

Hay que tener en cuenta, no obstante, que exceptuando el corto periodo de funcionamiento del taller de forma previa a la etapa en que éste fue adquirido por CDRO, la experiencia de contratación por cuenta ajena entre los trabajadores es bastante reducida. Sus trayectorias

¹⁰¹⁸ Entrevista en grupo taller de carpintería, marzo de 1998. Esta merma en la calidad estuvo acompañada de un descenso en el volumen de inversión en el taller, que para el caso de la materia prima pasó a ser en la etapa CDRO unas siete veces inferior en términos proporcionales.

laborales coinciden en aspectos como la gran diversificación en las prácticas profesionales, relativas al dominio de técnicas relativas a otros oficios artesanales (tejeduría y alfarería) y también agrícolas y comerciales, desarrolladas temporalmente, a pequeña escala y de forma autogestionada (por cuenta propia) o, como mucho, junto a otro productor que, no pocas veces, es el mismo del que se aprendieron las técnicas de la profesión. Todo ello redundante en términos generales en una débil experiencia de trabajo asalariado (y menos aún de modo formalizado o en grandes centros productivos), tratándose este en todo caso de un rasgo endémico de las culturas socioprofesionales del altiplano.¹⁰²⁰

La dificultad de la puesta en marcha de lo que en CDRO, de hecho, se denomina una de sus “empresas paralelas” radica no sólo en el difícil control de la imagen vertida al exterior (pues como hemos referido, donde las contradicciones se hacen más evidentes suele ser precisamente donde más miradas externas se depositan), sino en las consecuencias de su conflictualidad interna. En este sentido, el grado de contradicción con los *principios filosóficos* de la organización genera una tensión que hace dicho conflicto aún menos llevadero. Es decir, importa en este caso no sólo el conflicto, sino su vivencia, de modo que las consecuencias de éste se ven redimensionadas. La interpretación del discurso de participación de los beneficiarios desde el punto de vista de estos *atípicos* beneficiarios (los trabajadores del taller de carpintería) adquiere por tanto otros matices:

*“Hay gente que dice que esta institución es de desarrollo, y yo no lo pienso así, por lo que creo que me queda poco tiempo de estar aquí, yo pienso salir”*¹⁰²¹

“Ya es bien sabido que CDRO se proyecta mucho en las comunidades, y habla mucho de cuestiones de desarrollo y todo eso, ¿verdad?... Pues en la realidad de todo, nosotros lo vivimos y no podemos dar fe de eso. No es que, digamos, nos dejemos manipular por otras personas que nos den malas ideas ni nada de eso,

¹⁰¹⁹ Entrevista en grupo taller de carpintería, marzo de 1998.

¹⁰²⁰ En los diagnósticos realizados por la organización CDRO en las comunidades del entorno se establecen porcentajes de trabajadores por cuenta ajena que oscilan entre el 10 y el 15%. Así ocurre, por ejemplo, en el estudio socioeconómico realizado en las comunidades de Patulup, Nimzitu, Santa Ana, San Rafael Racaná y Panca, en el cual el porcentaje de trabajadores independientes es del 74%, repartiéndose el 26% restante entre trabajadores dependientes (12%) y aquellos otros que, de forma temporal o estacional, se reparten entre ambas formas de ocupación (14%).

¹⁰²¹ Juan José Norato Vázquez. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

¿verdad?, sino que es una realidad. Nosotros lo vivimos y podemos decirle eso. CDRO dice muchas cosas, pero después que las ponga en práctica ... no es la verdad” ¹⁰²²

Cierto sentido de pertenencia a la organización se evidencia cuando el entrevistador localiza este tipo de problemas y situaciones en una organización que en sus discursos presenta un escenario totalmente distinto, por lo que la sensación de estar delatando a la organización ante el observador externo llena el ambiente, sumándose al malestar preexistente. La sensación de fracaso de la idea de CDRO, de la que el trabajador se siente parte responsable, justifica las dudas y los “miedos” ante la interpretación externa:

“Yo pienso que esta situación es bastante lamentable, que causa bastante tristeza, después de escucharlo yo pienso que... usted pensará qué impacto, qué noticias que usted recibe de parte de nosotros, porque, supuestamente y aparentemente pues se ve que es un taller bien pensado, ¿verdad?, que depende de una institución que es bastante famosa a nivel internacional... pero lastimosamente que este es el punto negro de este taller, por lo mismo que uno ve. Lástima que sinceramente que se lleve usted este tipo de mensaje, no sé como lo vaya a transmitir, ni como vaya a enfocar esto, pero es bastante lamentable en lo personal, bastante triste que esté surgiendo esto...” ¹⁰²³

El intento de reforzar la invalidez de los *principios*, no con otra afirmación discursiva, sino con referentes prácticos, que se han experimentado directamente (“nosotros lo vivimos”) revela la fuerza que cobran estos principios en la organización, dada la necesidad que los trabajadores encuentran en cuestionarlos para poder hacer valer su posición. Esta necesidad surge por una serie de causas. Como ya advertimos en el capítulo 4, este conflicto se hizo prácticamente insoportable en CDRO, cuando a pesar de que muchos productores reconocían que las condiciones de sus trabajos fuera de la organización iban a ser peores, la percepción de ser víctimas de una “grave contradicción” (en términos de “sentirse engañados”, o de percibir que la organización “daba menos de lo que podía o *debía*”) se mostraba con contundencia. Además, esta percepción se veía consolidada por la circunstancia de que las condiciones laborales en

¹⁰²² Trabajador del taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

¹⁰²³ Víctor Cua. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

la etapa previa a la de CDRO eran ligeramente superiores a las que se establecieron posteriormente.

Por otro lado, si desde ambas organizaciones se tiene presente que la transmisión de conocimientos, normas y valores ocupa un lugar central en una organización que persigue consolidar una serie de identificaciones entre las personas que la conforman, el fracaso en la puesta en marcha de dicha transmisión suele ser planteado como uno de los orígenes de la mayoría de conflictos internos. El caso del Programa de Artesanías no es una excepción. Así, las primeras explicaciones que los representantes de la organización realizaron sobre el origen de los problemas en el Programa de Artesanías se centraban en “*la falta de entendimiento de la filosofía de CDRO por parte de algunas personas*”¹⁰²⁴. La existencia de este tipo de problemas de “alejamiento” de la filosofía organizativa adquiere una serie de peculiaridades en estas organizaciones pues, como venimos diciendo, lo que para cualquier otra organización sería una práctica comprensible, para el caso de CDRO o de COINDI se trata de una grave contradicción en sus principios. Esto exige una cierta flexibilización y normalización de las transgresiones que lleve a no difundir la idea de una organización en continua crisis, afectada por una constante pugna entre dinámicas antagónicas, lo cual perjudica la imagen de aconflictualidad y de “espíritu social” que se le exige desde el exterior. En este sentido, los principios -como “referentes ideales de pureza”- pueden ser tanto símbolos de distinción e identificación como un peligroso obstáculo cuando se produce su incumplimiento de un modo ostensible. Como vimos, algunas de las señales de este “incumplimiento” pueden evidenciarse en diferentes momentos y circunstancias en los que se realizaban prácticas consideradas contrarias a los principios¹⁰²⁵, de tal modo que llevaban a algunos representantes de la organización a lamentarse no sólo del “incumplimiento” de los *principios filosóficos*, sino de no poder solucionar los conflictos por las vías reconocidas en los manuales de funcionamiento de “cualquier

¹⁰²⁴ Entrevista con Gregorio Tzoc. Asociación CDRO, enero de 1998.

¹⁰²⁵ En este sentido, los momentos más críticos del taller de carpintería (en cuanto al nivel de contradicción de las prácticas con los discursos propagados desde la organización) comenzaron a producirse desde que los trabajadores tuvieron que firmar un contrato laboral, con la participación de un abogado, o se tuvieron que realizar algunos despidos (“como en una empresa”), lo que causó un profundo revuelo en toda la organización.

organización”: “*esto ocurre en todas las organizaciones, pero CDRO no es como todas las organizaciones*”.¹⁰²⁶

Uno de los efectos más negativos de la administración burocratizada del taller de carpintería (extensible al resto del Programa de Artesanías) fue precisamente el de la renuncia por parte de los productores a participar activamente en las decisiones que afectaban a su futuro profesional dentro de la organización. En este sentido, aunque la externalización a que se somete a éstos ya provenía de antes de la etapa CDRO, esta sólo comienza a percibirse durante dicha etapa, en la que la vivencia de la contradicción se hace más intensa. De este modo, dos procesos paralelos contribuyen a cimentar esta externalización.

a) Autodeslegitimación. La deslegitimación de los productores puede provenir de un proceso de especialización que desemboca en la concesión a unos especialistas burocráticos (los administradores) no sólo del poder de decidir el futuro del taller, sino también de poder pensar y opinar sobre él, incluida la posible resolución del conflicto. Cuando esta deslegitimación llega a ser compartida por los productores, esta adquiere el carácter de *autodeslegitimación*.

b) La falta de sentido de grupo entre los productores resulta alentada desde una administración individualizada. Aunque esta es contestada entre otras acciones con una reacción de “espíritu común” *in extremis*, queda anulada por las prácticas de la administración.

a) Autodeslegitimación: especialización y atribución de desconocimiento

En general, los testimonios de los productores dan cuenta de una actitud de los administradores que siguen el modelo empresarial clásico, apegado a los referentes neoliberales de flexibilización en el uso de los recursos humanos, a través de la

¹⁰²⁶ *Ibíd*em,

sobreexplotación de la mano de obra, las condiciones abusivas, los despidos, las rotaciones, etc.:

“Se firmaron contratos, bajó el sueldo, nos ofrecieron el 50 por ciento del porcentaje sobre ventas, y ya hemos recibido dos sueldos y nada. Pero si vamos y hablamos con ellos lo primero que hacen es de que: ‘usted ya no tiene interés en trabajar, váyase’, eso es lo que hacen. A uno le meten el miedo aquí en Guatemala y ese es el problema, que hay miles de gente que necesitan trabajo, y eso es lo que ellos nos dicen: si ustedes no quieren váyanse, hay otros que necesitan su trabajo”
1027

Es preciso tener en cuenta que, pese a que es este el modelo de relaciones laborales que impera en Guatemala (y no sólo en Guatemala, como sabemos), las condiciones laborales de los trabajadores resultan algo más favorables que las del entorno en el que se insertan. Sin embargo, esto no debería servir para justificar dichas condiciones (sobre cuyos abusos ya hicimos referencia), sino para criticar las de dicho entorno. A esto se suma el hecho de que algunas de las medidas adoptadas por el aparato administrativo tenían un carácter de representación burocrática. Es el caso, por ejemplo, de los contratos impuestos al personal a principios de 1998 que, al igual que las garantías sobre los créditos grupales, adquieren un carácter intimidatorio más que de aplicación real.

Aparte de los abusos, de los que consideramos que el aparato administrativo, debido al descontrol de su expansión, tiene una buena parte de responsabilidad, podemos hacer referencia a la circulación de valores que se establece entre administradores y productores. En este sentido, las divisiones profesionales son utilizadas para deslegitimar las prácticas del otro grupo, de modo que si los administradores culpan a los productores por su ignorancia, estos lo hacen con aquellos por su excesivo distanciamiento de la realidad, así como el desconocimiento del proceso productivo que pretenden administrar.

*“No sé por qué no quieren invertir. Aquí no sabemos nada, nosotros siempre estamos aquí en el taller. En cambio allá, ya sabrán por qué, todos los que trabajan allí como oficinistas, sabrán ellos...”*¹⁰²⁸

¹⁰²⁷ Trabajador del taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

¹⁰²⁸ Félix Clemente Rodríguez Cuá. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

Estos testimonios ya presentan una de las ganancias simbólicas de los administradores sobre los productores, al hacerles a éstos saber (y *asumir*) de que disponen de menor información sobre su propio proceso productivo de la que ellos pueden poseer, lo cual aventaja el control de los administradores sobre los productores. Así, por ejemplo, los discursos apuntan a una debilidad en el manejo y la disposición de recursos, que se usa para conceder menos credibilidad, menos “razón” sobre la interpretación del conflicto, y por tanto una mayor indefensión ante los incumplimientos:¹⁰²⁹

*“Nosotros quedamos así, sin palabras, ya sin poder defendernos y alguna palabra que nosotros decimos ellos, como estudiosos dicen que son, nos tapan con otra palabra y nosotros quedamos calladitos. Y el problema es que todos nosotros, la mayoría no tiene estudio así... estudio más alto, la mayoría está en primaria, entonces con una palabra indica ya el colegio en que ha estado uno y ya ni siquiera sabemos qué significa esa palabra. Entonces con eso nos han tapado muchas veces...”*¹⁰³⁰

*“No podemos hacer mayor cosa, ¿verdad?, porque así como ellos nos han platicado, nosotros somos... personal operativo y ellos son administrativo, entonces ellos se dan esa categoría de que conocen más que nosotros, entonces nosotros casi no podemos opinar o dar alguna solución, ¿verdad? y casi estamos condenados a seguir en lo mismo ...”*¹⁰³¹

Esta asumida menor “preparación” implica reconocer que no se posee suficiente legitimidad para reconocer las fallas “técnicas”, aunque sí las fallas “éticas” o “morales”. Así, si se percibe que la situación propia es desventajosa, se entiende que el otro grupo (el de los administradores, que maneja “mejor” la información) debe saber de esta situación, por lo que al no darles razón sobre ello están siendo “deshonestos”:

“Nosotros, por necesidad económica dependemos mucho del trabajo, yo soy consciente de eso. Entonces, ya no podemos exigir más ¿verdad?, porque como ellos son los que administran... Pero quizás ellos también no están siendo

¹⁰²⁹ Aunque los administradores no quedan fuera de la atribución de desconocimiento, que en este caso refiere a la carencia de saberes propios del puesto de trabajo desempeñado, dicha carencia no resulta tan relevante como las que atañen a los productores, ya que obviamente las decisiones a las que afecta son de otro calibre: “*Realmente, tenemos un administrador que desconoce de carpintería realmente. Yo creo que es panadero, y él está viendo y está comprando material para carpintería...*”

¹⁰³⁰ Irvin David Velásquez. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

¹⁰³¹ *Ibidem.*

*honestos en cuestiones de administración, porque ellos conocen. Pero creo que no quieren arreglar las cosas, y según ellos es así como ahora como está bien, y quieren que nosotros también continuemos como estamos. Pero a nosotros los trabajadores nos afecta pues, ¿verdad?, y a veces decimos así: 'ya no tenemos ánimo de seguir adelante'... ”*¹⁰³²

De este modo, como producto del proceso de especialización, concretado en la delimitación de las parcelas productiva y administrativa, surge una apropiación de conocimientos por parte de los administradores que se suma a su concentración de poder, producto de la ubicación en este sector del aparato decisonal. Esta circunstancia es percibida por los productores, por lo que son conscientes de uno de los orígenes de su exclusión.

Finalmente, la atribución de desconocimiento de los administradores a los productores se extiende a la supuesta falta de comprensión por parte de estos últimos de los *principios* de la organización, de modo que la aplicación de un sistema normativo encuentra rápida justificación. Pasada por el filtro de la administración del Programa, esta aplicación se concreta en la firma de un contrato que registraba la relación de los trabajadores con CDRO, en el que se especifican los deberes y los derechos de ambas partes, redactado de forma apresurada y poco calculada, pese al discurso benevolente de los administradores:

*“La filosofía de CDRO se basa en la filosofía de los mayas de que la palabra es suficiente, pero ahora con este contrato ellos ven: ‘bueno qué vamos a hacer...’ y eso es lo que no es fácil de aceptar de inmediato. Pero pienso que, a través de los días, tal vez se normalice”*¹⁰³³

Sin embargo, la solución normativa no puede ir más allá de su carácter de solución rápida, parcial y con fines más intimidatorios que coercitivos por lo que el contrato fue retirado al mes de su implantación. A resaltar la apropiación del discurso de los productores, evidenciada en este tipo de testimonios cuando aquella solución se considera incluso aceptada por los productores, obviando las reticencias que se producen entre éstos.

¹⁰³² Irvin David Velásquez. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

La rápida retirada de los contratos fue producto de su concepción como instrumento intimidador, así como del rechazo desde otras instancias de la organización que consideran dichos contratos (inéditos en la organización hasta el momento), como un síntoma de alejamiento de la senda marcada por la organización.

b) Administración individualizada

Según vimos, la relación ideática de los productores con respecto al producto de su trabajo se caracteriza por el orgullo ante lo conseguido con la mezcla de recursos que se entienden de procedencia diversa. Pero este orgullo contrasta con la separación de los trabajadores respecto al núcleo decisonal, de modo que éstos veían enajenado el control sobre una producción con la que mantenían lazos de apropiación. La reducción por parte de los administradores de la importancia como grupo a aportaciones individualizadas es, en este sentido, uno de los rumbos que adquiere aquella enajenación.

Por ello, no es casualidad que los trabajadores se planteen un discurso de la igualdad establecido en términos de añoranza de un pasado cercano en el que no existían disensiones internas. Los relatos y expresiones que refieren a sus relaciones dentro y fuera del lugar de producción hace referencia a un *consensus* en el que se resaltan las perfectas conexiones, las complicidades y los acomodamientos en pos de un objetivo común, a pesar de que se produce una estructuración de estas relaciones que sigue criterios de adscripción étnica, de género o de especialización socioprofesional, que redundan también en un reparto de los méritos y de las cargas.

Así, como sabemos, el propio diseño de la cadena productiva exige una continua comunicación. Por ello, los trabajadores resaltan la idea de que, al igual que existe una planificación común de los tiempos de trabajo (y para ello existen secciones con demarcaciones productivas muy especializadas), algunos tiempos situados fuera del

¹⁰³³ Entrevista con Rolando Menchú. Asociación CDRO, febrero de 1998

horario laboral se celebran en común, lo cual refiere a una confluencia de las relaciones personales y profesionales dentro del taller:

*“Nosotros estamos siempre en una cadena. Si algo está mal lijado, nosotros pasamos a las lijadoras, o si algo no está nivelado, vamos con los carpinteros. O si no está bien pintado lo que es la técnica del peine, vamos con ellos (los pintores de diseño). Entonces, todo el día estamos comunicándonos siempre”*¹⁰³⁴

*“Si alguien se va de este taller, sería un vacío que dejara, porque ya todos nos conocemos, hemos vivido tiempos difíciles, felices, celebramos nuestros cumpleaños nosotros mismos. Para mí ya es una familia, porque hemos pasado casi mucho tiempo juntos, tiempos difíciles y buenos, siempre hemos estado juntos los trabajadores”*¹⁰³⁵

Sin embargo, una de las consecuencias de la aplicación de un sistema de gestión como el practicado dentro del Programa de Artesanías supone la implantación de soluciones establecidas a escala de individuo, con un cierto apego a la “solución normativa”: contratos individuales, sanciones por incumplimiento de horarios, trato individualizado en las reuniones con la administración, incentivos por producción, etc. En los discursos además denotamos cómo éstos tienden a la salida del conflicto por la vía de las aspiraciones individuales, a la ruptura de lo colectivo como única expectativa de futuro:

*“Así como mencionaba el compañero, en nuestro medio no hay tantas fuentes de trabajo y lastimosamente que tenemos que aceptar tal y como nos tienen porque no podemos hacer nada. Si uno estudia, pues no hay oportunidad, si no hay oportunidad qué puede hacer uno. Lo más que tenemos es que conformarnos y yo pienso que la mejor solución para esto es que cada quien pues tome su ruta”*¹⁰³⁶

La desmotivación es un factor común en estos testimonios, ya que la desesperanza en cuanto a una posible solución se fundamenta no sólo en la difícil salida del conflicto incluso mediante soluciones individualizadas, sino también en lo enquistado de las

¹⁰³⁴ Irvin David Velásquez. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

¹⁰³⁵ José Julián Batz. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998. En todo caso, hay que tener en cuenta que las relaciones de los trabajadores fuera de su tiempo de trabajo son bastante esporádicas, y son los que permanecen en la misma sección los que suelen salir juntos algunos viernes por la tarde, reuniéndose en un bar. Se trata de reuniones esporádicas e improvisadas en las que no participan las dos mujeres que trabajan en el taller, que además suelen mantener una relación más directa una vez finalizado su tiempo de trabajo.

posiciones administradores-trabajadores. El incumplimiento reiterado de los primeros conduce a la falta de credibilidad en la organización en su conjunto por parte de los segundos, así como a la falta de identificación y de compromiso con ella:

*“La mayoría de nosotros perdió credibilidad ya en la asociación, porque se promete una, dos, mil cosas, pero nunca se cumple. Entonces se perdió ya bastante credibilidad en ellos”*¹⁰³⁷

Otro de los resultados es la separación de la identificación con la organización de desarrollo. Este es uno de los efectos del empuje de la administración centrado en dividir un grupo de trabajadores en individualidades que buscan sus intereses, y hacerlo además en el seno de una organización que prima los sistemas de gestión colectiva. Otro, no menos relevante es el surgimiento de intereses diferenciados entre distintos subgrupos en el seno del personal del taller, potenciado por medidas no individualizadas pero que atacaban la unidad del grupo, como el intento de establecer salarios según rendimientos a mediados de 1998.

Una fuente adicional de división interna se establece cuando la solución más efectiva que se vislumbra para el fin del conflicto es el cierre del taller, posibilidad rechazada por una parte de los trabajadores. Por ello, cuando se advierte como cercana esta posibilidad, entre aquellos que juzgan que su situación sociolaboral es “superior a la media” la intención es la de evitar un incremento en el conflicto con los administradores. Este tipo de conductas se destaca en aquellas personas que ven presionada su situación por tener cargas familiares, y ven menos posibilidades que los jóvenes que trabajan en el taller y están ahora finalizando sus estudios universitarios:

“Yo creo que si también nos dejamos llevar por las ideas de que esto se puede resolver de distintas formas, creo que vamos a perder nosotros, porque, no nos queda más, por lo menos a los que tenemos familias y todo, hijos, creo que no estamos como para decir 'bueno, esto ya no sirve, me voy de aquí'. Porque eso pudiera impactar en alguna persona, pues, 'si todos dicen que ya no sirve esto, de plano yo me voy a ir' y pudiera ser. Entonces sólo quiero que cada quién analice y, de verdad, yo felicito bastante a dos compañeros que ya han sobresalido. Todos

¹⁰³⁶ Víctor Cua. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

¹⁰³⁷ José Julián Batz. Taller de carpintería. Asociación CDRO, marzo de 1998

*entramos aquí sin ningún título y hay ya dos profesionales entre nosotros, entonces es de felicitarlos. A veces yo sueño cómo imitarlos pero ya no me es fácil y yo digo en mí: 'si yo tan sólo tuviera un título, yo me iría de aquí y yo me olvidaría de este problema' pero no lo poseo y sólo para animarlos un poco”*¹⁰³⁸

La crisis acrecienta las distancias entre posicionamientos e intereses diversos, puesto que tienden a alejarse ante una situación drástica. Así otras divisiones dentro del taller obedecen a distintas vivencias de las referidas contradicciones con los principios, según éstas se relativicen en mayor o menor grado. En estas divisiones, que se plantean cuando el conflicto se hace más enconado, y la posibilidad de cierre se acerca, vuelve la evaluación de la situación personal de cada uno de los trabajadores, y surgen las posiciones “sensatas” que no ven aquellas contradicciones tan evidentes, y que refieren a la incertidumbre que les espera fuera de CDRO. Por ejemplo, el encargado en funciones del taller (uno de los productores) en un primer momento reproduce la visión de los administradores respecto a la incapacidad de algunos trabajadores para aceptar los cambios o colaborar en el proceso productivo, incluso cuando estos cambios refieren a la solución *emancipadora*:

*“La verdad es que no todo tipo de persona tiene la capacidad de aceptar cambios. Hay personas que... se quedan estancadas y siempre opinan o piensan de que lo que ellos hacen o dicen es lo mejor. Pero también, dentro del grupo que está trabajando en este taller, pienso que hay unos cuantos elementos dispuestos a dar un cambio total y a tratar de hacer realidad los principios... que la institución siempre ha divulgado. Y sé que hay personas que cooperarán bastante al hacer un cambio, ya bien sea éste un cambio para mejorar la calidad o un cambio un poco más de cooperación. Hay personas, pero no todas, que tienen ese buen deseo de cooperar mientras se esté realizando los cambios. Normalmente hay personas que desean que el cambio sea instantáneo, y eso es bien difícil...”*¹⁰³⁹

*“Estoy de acuerdo con la idea de independizarnos de CDRO, pero no ahora. Tal vez cuando ya emprendamos el viaje, cuando ya... podamos defendernos de todas las necesidades que nos surjan, claro que sí. Pero ahora, tenemos el problema de que no tenemos comprensión entre nosotros, y además vamos a tratar de formar la empresa... definitivamente vamos a una quiebra”*¹⁰⁴⁰

¹⁰³⁸ Rolando Menchú. Asociación CDRO, marzo de 1998.

¹⁰³⁹ Entrevista con Rolando Menchú. Asociación CDRO, agosto de 1998

¹⁰⁴⁰ *Ibíd.*

De este modo, la pérdida de sentido colectivo tiene otras consecuencias, como la falta de incorporación de los trabajadores a un proyecto común como el de CDRO, cargado con una fuerte componente de identificación étnica. Cuando los trabajadores se ven desamparados como grupos por la organización, se acelera la identificación con los móviles de ésta, y dentro de éstos se encuentran los de carácter etnopolítico. Esto provoca vivencias contradictorias entre dichos trabajadores, acentuándose la ya referida disociación entre la identificación étnica del producto y la de los productores, con lo que la enajenación de la producción se extiende al nivel étnico, donde un producto artesanal tecnificado y renovado del que los trabajadores se muestran orgullosos, es producido por unos individuos que no se identifican como mayas, ni tienen intención en hacerlo cuando detectan la artificialidad que este impulso tiene en una organización que no ha estado atenta a las demandas de mejora de sus condiciones laborales.

6.3.2.- Conflicto entre lógicas y fracaso en el proceso de circulación de valores

Cuando a mediados de 1998 el asesor general de CDRO interviene para intentar encontrar vías de solución al conflicto, uno de los aspectos que plantea es la necesidad de comunicación, de intercambios de información entre trabajadores y administradores. Sin embargo, como hemos referido, el devenir del taller (incluso desde antes de la “etapa CDRO”) se acercaba más al modelo empresarial que al modelo practicado por la propia organización de un tejido organizativo con tendencia a las horizontalidades, con lo cual la acentuación de esta comunicación sólo iba a procurar un ahondamiento en el conflicto y un atrincheramiento en las posiciones, quedando limitada por rígidas parcelas de poder. A esto se añaden las reticencias de los administradores del Programa a ser los primeros en romper la barrera comunicativa. El asesor general habla de la importancia del administrador como dosificador de una información de la “empresa” de la que dispone en mayor cuantía que el trabajador, ya que su trabajo se basa precisamente en el uso de esa información:

“Yo creo que el problema más grande en la administración es la incomunicación. Un dirigente debe mantener una comunicación bastante fluida

con las personas para tratar de evitar malos entendidos y tratar de evitar que el trabajador se elabore sus propias explicaciones de lo que pasa. Porque cuando esto ocurre el trabajador incurre en muchos errores, porque no tiene toda la información. El juzga por lo que ve y por la manera como él está siendo afectado por cierto tipo de administración. Lo ideal es de que él tuviera una información correcta, de modo que contribuyera con la administración para corregir el enfoque o para dar nuevas ideas o nuevas sugerencias o llegar a acuerdos. Eso es lo básico para que el taller funcionara adecuadamente, había necesidad de un acuerdo. Eso creo que es lo que no se ha hecho, o sea no tenemos un acuerdo, no tenemos un sistema de comunicación y las diferencias personales que en todo grupo existen son consideradas de una manera fatal, que no puede ser superadas...”¹⁰⁴¹

Bajo el esquema empresarial clásico, los administradores monopolizan la información, y sólo muestran aquello que les interesa para poder seguir controlando al *factor humano*. Pero lo que aquí se propone es que, como parte de un proceso de adquisición del taller por los trabajadores, exista una circulación de esa información entre trabajadores y administradores. Esta alternativa contradice las intenciones de los administradores, que juzgan tal posibilidad como “antiempresarial”, y ven incapaces a los trabajadores de asumir el mando administrativo de su empresa, en la que además han “desconocido” tales labores durante años. Todo ello al margen de las escasas posibilidades que los propios trabajadores conceden a su intervención como administradores de su propia empresa. Por lo tanto, se encuentran bastante lejos los intercambios de información que serían la base para poder llegar a una negociación del conflicto (entre diferencias que se consideran “normales” en todo grupo) y, por tanto, a un posible “acuerdo” (que no se produce) en el cual algunos valores tienen cabida como la “esperanza de superación”.

De este modo, la visión que los administradores tienen del taller dibuja más diversidad y reticencias entre los trabajadores de las que encuentra el asesor general, siendo la raíz de muchas de estas consecuencias modelo competitivo y jerárquico que estimulan en las relaciones dentro del taller. Lo más preocupante para el asesor general es que los propios trabajadores no están dispuestos a tomar el rumbo del taller por su cuenta, lo que contradice su propuesta y da la razón a los administradores. Pero no están dispuestos entre otras razones porque continuar al mando del taller les mantendría

¹⁰⁴¹ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998

vinculados directamente (aunque con un mayor grado de responsabilidad) a una organización de la cual desconfían por haber funcionado muy cercana al modelo empresarial verticalista durante ocho años, incumpliendo sus promesas y creando un modelo de negociación que no habla de los compromisos urgentes y que les pide aún más esfuerzo. En otras palabras, la resolución de este conflicto se ve dificultada por el hecho de que los que se espera que sean los protagonistas del futuro de este centro productivo (los propios trabajadores) se habían visto afectados por soluciones orientadas al ámbito individual durante demasiado tiempo, en una organización que llegaba tarde y mal para proponerles acceder al poder de decisión que siempre se les había negado y para el que no se sentían preparados.

El tipo de trabajador “adecuado” y “responsable” para los administradores es aquel que responde sin problemas al modelo empresarial clásico que establece una clara jerarquía patrón-trabajador, y que no piensa en hacer suyo el negocio, ni en controlar el producto o el excedente, ni el modo de obtener ambos, y que manifiesta un espíritu de superación individual, lo cual se espera que repercuta necesariamente en el resultado final. Por contra, la persona “adecuada” y “responsable” para el asesor es aquella que piensa en el grupo igual que en sí mismo, que tiene una idea formada acerca de un futuro en el que gestiona, junto a otros, un proyecto común, dispuesta a trabajar en equipo y establecer una división de cargos rotativa y equilibrada, llegando dicho equipo a apropiarse de todo el proceso productivo y de su administración. Además, este “trabajador ideal” se siente identificado con la organización, con la que establece vínculos extralaborales.

Por tanto, entre una solución apegada a los principios de CDRO, pero un tanto desenfocada de la realidad -y poco acorde con la propia evolución del taller- y el continuismo que reclaman los administradores como única “solución” a seguir (en todo caso con un incremento en la presión normativa hacia los trabajadores) la opción seguida por los trabajadores es bastante clara, optando al final por abandonar el taller. Este abandono es progresivo: primero se marcharon “voluntariamente” (nadie es despedido) los que tenían ciertos planes de emancipación ya diseñados (como montar su propio taller), y después los que mantuvieron cierta confianza en los administradores y

en CDRO, que siguió incumpliendo muchas de sus promesas de mejora. Entre estos últimos se encontraba el encargado del taller, como vimos, poco dispuesto a afrontar la incongruencia de una solución de largo plazo planteada con urgencia.

En resumen, una de las razones de la crisis sin solución del Programa de Artesanías estriba en el fracaso de la transmisión de valores desde la organización hacia esos “raros beneficiarios” en los que se ven convertidos los productores. Como hemos referido, este fracaso se extiende a la interpretación del modelo de etnodesarrollo por los propios administradores desde el punto de vista *empresarialista*,¹⁰⁴² del que destaca la escasa incorporación de los productores a los esquemas de poder y de decisión como verdaderos *beneficiarios*. En ello intervino sin duda la atípica y heterogénea procedencia del proyecto. *Atípica* fundamentalmente por que el taller ya llevaba algunos años funcionando cuando pasó a manos de CDRO, por lo que la comparación con el nuevo carácter empresarial adquirido resultaba inevitable, y *heterogénea*, entre otras razones, por presentar una alta participación de personas procedentes del centro urbano, por lo que en su carácter extracomunitario se hallaba una de las claves de su tratamiento de exclusión.

De otro lado, se comprueba cómo el descontrol del aparato administrativo no sólo mediatiza la participación de los productores sino que, al convertirse en el único nexo que les une con la organización, supone el principal impedimento para lograr identificación con ésta y, mucho menos, una solución al conflicto planteado. Habida cuenta, además, de que se convierte en la expresión de la máxima contradicción entre lo predicado y lo practicado. Por ello el intento final del asesor general pasaba por anular el componente administrativo para pretender “hacer llegar la organización a los beneficiarios”, pero éstos ya se encontraban de hecho bastante lejos de ella.

¹⁰⁴² Obviamente, no existe un modo único ni *universal* de concepción de la empresa. Ni todas las empresas son iguales en sus fines y objetivos, ni aquellos que determinan el rumbo de sus acciones apuntan hacia el mismo lugar. Nos referimos aquí al modelo *clásico* de empresa, del que pueden considerarse variantes según el contexto sociohistórico en el que se desarrollen y en el que la gestión suele reservarse a una parte de los miembros que la integran (los administradores), caracterizándose la gestión de estos por la tecnificación incuestionable, por la acumulación de poder en cargos individuales y jerarquizados y por la orientación de sus decisiones al desenvolvimiento en un mercado que supuestamente impone sus leyes por encima de cualquier otra realidad social, política, económica y cultural.

Por todo ello, si alguna conclusión es posible extraer de este conflicto es la enorme dificultad que se le presenta a CDRO para manejar en su interior un taller siguiendo en buena parte el modelo empresarial clásico. En la base de este problema se encuentra que el taller parte de un camino previo en el que ya funcionó según dicho modelo, modelo que desde CDRO no se intenta romper (aunque tímidamente) hasta que el conflicto estalla de forma casi irresoluble. Sus “beneficiarios” no han ido, como en otros proyectos, incorporándose gradualmente a la organización, o fortaleciendo progresivamente su tejido organizativo desde el *grupo de base* hasta el consejo, para la representación de sus intereses. Tampoco poseen una suficiente experiencia en otras formas de trabajo asalariado (en empresas o industrias) en el que se comparta con otros trabajadores un centro de producción, y se establezcan vínculos colectivos entre los propios trabajadores, o se formen ideas acerca del trabajo desarrollado de este modo. La experiencia de colectivización se corresponde en la mayoría de los casos, con formas de prestación de servicios en las comunidades, o con contactos temporales e inestables con otros productores, que si bien pueden ser potenciales contenidos de la *cultura del trabajo* a incorporar de modo eficiente a las formas de organización colectiva, pueden no ser tan útiles para ser aplicadas al trabajo en un entorno productivo como el del taller de carpintería de CDRO, en cuanto que no incorporan experiencias de control colectivo de los medios de producción dentro de un entorno empresarial.

Por su parte, la acción de los administradores requería no sólo de grandes dotes de imaginación y creatividad, sino de suficiente determinación como para renunciar a su trabajo y a su poder adquirido, proponiendo a los trabajadores desde el principio una reconversión de un *taller empresarial* en una especie de *taller cooperativo* en el que, como ocurre en buena parte de las parcelas de CDRO, los beneficiarios fueran adquiriendo la propiedad y el control de sus medios de producción progresivamente mediante la creación de órganos de poder y representación propios. La dejadez con respecto a este problema y su tardía resolución, al tiempo que desde el taller se contemplaba con expectación los avances del proceso de descentralización en otros

Programas (como en el Banco Pop), dinamitaron finalmente el conflicto y precipitaron el cierre de esta *empresa paralela* de CDRO.¹⁰⁴³

Podemos comparar el funcionamiento de taller con el de otras empresas paralelas de CDRO sometidas a problemas parecidos como la *fábrica de jabón*, que operaba dentro del Programa de la Mujer, y estuvo afectada por una situación crítica a partir de 1997. En este caso, el conflicto surgido provenía no tanto del malestar de las beneficiarias (que tampoco participaban en las decisiones) sino de las carencias de financiación y las graves deficiencias de administración.¹⁰⁴⁴ Otras comparaciones, por ejemplo, con la referida fábrica *Transfrutas* revelan una serie de problemas relativos a carencia de financiación y a vaivenes del mercado. Pero en este caso, siendo administrada la empresa mediante un sistema asambleario según el modelo de *consejo comunal* practicado en CDRO, no se sufrieron al menos las consecuencias de este tipo de disonancias entre lo prometido y lo practicado. Las eficiencias de la gestión *colectiva* en CDRO de este tipo de empresas por encima de la individual sitúan su origen en las peculiaridades de la propia experiencia organizacional. Es decir, dicha gestión se basa precisamente en el modelo de reparto decisional y en el tipo de organización para el que CDRO está preparada en base a la experiencia adquirida en las comunidades en sus 15 años de funcionamiento. Periodo en el que además han sido sometidos a continua revisión unos sistemas que se entienden basados en referentes cercanos, y que emplean

¹⁰⁴³ Hay que advertir que ya estaba regulada en los propios reglamentos de los Subsistemas o Programas la posibilidad de limitación del proceso descentralizador ante los casos en los que no se observe la suficiente capacidad de un Programa para afrontar dicho proceso, concretamente en el art. 25, hasta el punto de que “(si) la administración central observa un manejo inapropiado de las facultades otorgadas, procederá a limitar la libertad de acción del Programa en cuestión” (Asociación CDRO, Reglamento de Programas y Subsistemas, p.7). El origen de esta normativa se encuentra en su elaboración por los órganos de decisión de CDRO, fundamentalmente por la Junta Directiva Central, que es el órgano decisor en el que además se discutieron y decidieron las acciones finales con respecto al Programa, lo cual relativiza la posición de poder del asesor general de la organización.

¹⁰⁴⁴ De este modo, el conflicto fue menos “espectacular” y vistoso que el del taller, pero no menos grave: sus seis trabajadoras estuvieron meses sin poder trabajar por averías técnicas fácilmente solucionables o algunas otras negligencias en el abastecimiento.

recursos con los que se establece cierta apropiación, mostrándose mucho menos disonantes y conflictuales que otro tipo de modelos de gestión y administración.¹⁰⁴⁵

Finalmente, el asesor general demuestra su posición de poder dentro de la organización, cuando es escuchado tanto por productores como por administradores.¹⁰⁴⁶ Niega a estos últimos el poder acumulado y ofrece a los segundos promesas de un futuro mejor, en el que se puede alcanzar la identificación con la organización a través de una participación decisional que nunca tuvieron. Pero lo tardío de su intervención, el distanciamiento de los productores respecto a la organización, la asunción de incapacidad por parte de éstos para hacerse cargo del taller, unido a las fisuras existentes entre ellos y amplificadas por el aparato administrativo hacen que dicho conflicto sea prácticamente irresoluble. Pero en el haber del asesor general quedan indudables logros. De entre ellos, destacamos el haber apagado un grave conflicto surgido de la contradicción con unos *principios* que funcionan como estandartes de *mayanidad*, continuamente resignificados y que perjudicaban a la imagen de la organización en su conjunto.

De este modo, el modelo de etnodesarrollo mantiene su vigencia en el seno de CDRO antes de la implantación del delicado proceso de descentralización, en el cual la solución de los problemas en un Programa de Artesanías ya descentralizado hubiese sido bastante más complicada. No deja de ser sintomático el hecho de que fuesen los administradores del Programa los más empeñados en lograr cuanto antes una descentralización, que les procurase no sólo un traspaso definitivo de competencias desde la organización sino cierto margen de actuación dentro de la línea *empresarialista* marcada. Así, bajo la lógica del desarrollo hegemónico (verticalista, segmentadora, que privilegia las capacidades individuales de unos especialistas que acumulan el control administrativo) el problema y la solución se presentan con rotunda evidencia: la organización debe renunciar

¹⁰⁴⁵ Este bagaje acumulado también refiere a cierto control sobre lo que en otro momento llamamos los *límites del desarrollo*. Así, para el caso de las preocupaciones sobre el salario, el descontento de los trabajadores del taller contrasta con el discurso de la conformidad que detectamos en otros testimonios de trabajadores de otros programas, como el del siguiente integrante del Departamento de Organización y Capacitación: “*Precisamente en CDRO no tenemos un salario... bien jugoso pues. Pero bendito sea dios que hay, a comparación de nada. Mucha gente no tiene trabajo...*”

¹⁰⁴⁶ En algunas ocasiones comprobamos como algunas de sus “sugerencias” dirigidas al personal, incluso a escala de dirección de Programa, eran interpretadas como auténticas órdenes.

a controlar al Programa porque ello implica una excesiva burocratización que entorpece la eficiencia de las prácticas comerciales. De este modo, tal burocratización debe reservarse a los técnicos y no a los representantes de la organización, que no sólo no pueden controlar todas las tareas sin delegarlas, sino que no pueden planificarlas eficientemente:

“Y varias veces nos han dicho: ‘ustedes no tienen planificación productiva’, pues no la tenemos por escrito, pero la tenemos en ideas. Lo que nos perjudica es la obtención del capital para comprar accesorios o materias primas, para que se pueda sacar el producto. Entonces, si se lograra, digamos, que la administración de ese recurso sea más descentralizada, yo no sé, pero para mí es una posible solución, no es el 100 por ciento pero sí da opción a resolver otras cosas...”¹⁰⁴⁷

Entendemos que el saldo que deja este “conflicto apagado” no es sólo una ganancia inmediata de imagen, sino también un capital de experiencia en el manejo de los *conflictos internos* dentro de la organización, que se reparte entre aquellos que deciden los rumbos de la organización, y que en todo caso, y pese a participaciones tan brillantes como las del propio asesor, no se limitan a unas pocas personas. Conflictos, en definitiva, que son en buena parte producto del intento de conciliar lógicas y racionalidades diferenciadas en un proyecto común, y que adoptan su forma más radical ante un crecimiento organizacional que conlleva ganancias de recursos y de poder en algunas de sus parcelas, concretadas en los distintos Programas.

6.4.- Ritualidad y reforzamiento del poder de la comunidad en CDRO. Asambleas Generales y actos de nombramiento de los cargos de representación

La dimensión ritual de las acciones de desarrollo planteadas por estas organizaciones contiene una poderosa componente identificatoria. Como parte del hecho de que a través de la participación en procesos rituales se reproduce la pertenencia a un colectivo, en este apartado analizaremos la presencia de dicho componente identificatorio, que se presenta solapado con otros, como la representación de la composición de poder intraorganizacional o la presencia e incorporación de los agentes externos. Por tanto, teniendo en cuenta que las identificaciones se dirigen hacia varios frentes la

organización, el grupo étnico, la comunidad, etc.), nos serviremos de los ejemplos que nos proporcionan algunos actos celebrados en la organización CDRO, como momentos de especial significación para la construcción de un *nosotros* dentro del modelo de etnodesarrollo.

De entre estos actos, destacan por su mayor seguimiento y carga ritual las llamadas *Asambleas Generales*, que se distinguen del resto de asambleas de ambas organizaciones por su periodicidad, que es anual, así como por las actividades que en ellas se realizan.¹⁰⁴⁸ Entre estas se encuentra la presentación del estado de la organización, así como la exposición de los cambios o novedades significativas producidos durante el ejercicio y la participación de algunos responsables de la organización, incluyendo habitualmente renovaciones de los cargos de representación. El resumen de las acciones realizadas durante el año es el punto de la *agenda* que ocupa un mayor tiempo, y se realiza para cada uno de los Programas de la organización y con carácter tan generalista como intencionadamente aconflictual, haciendo énfasis en los avances y logros efectuados, sin aludir de forma concreta a los obstáculos, salvo en casos puntuales y siempre con la mirada puesta en su superación, es decir, como “retos a superar”.

No se trata de abordar un recordatorio de los logros conseguidos por la organización, como un trámite burocrático más. Lo esencial en este punto es el modo en que se recrea, se representa y se reinterpreta lo conseguido (a escala de proyectos, de edificios construidos, de relaciones personales o institucionales mantenidas, etc.), modelando el reparto de las parcelas de poder que se establecen en la organización, dada la presencia de una nutrida representación de beneficiarios, personal y otros cargos directivos (Junta Directiva, Tribunal de Honor).¹⁰⁴⁹ La importancia de representar los avances de la

¹⁰⁴⁷ Administrador del Programa de Artesanías. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

¹⁰⁴⁸ Sólo las asambleas de los distintos Programas o Subsistemas se celebran una vez al año. Las reuniones de las Juntas Directivas de las distintas agrupaciones comunales son mensuales, mientras que los consejos o agrupaciones comunales realizan todas las reuniones extraordinarias que estimen oportuno.

¹⁰⁴⁹ La mayor parte de los asistentes a estos actos son representantes de los consejos comunales. La asistencia de las comunidades incluidas en el área de cobertura de ambas organizaciones es mayoritaria pero no general, estando representados entre el 60 y el 70% de los consejos. Ya que estos proceden de comunidades alejadas, suele guardarse entre media y una hora de “cortesía” en espera de los asistentes que encuentran dificultades para poder llegar a tiempo.

organización y su *crecimiento* exige no limitar la exposición de éstos exclusivamente a los representantes de las instancias comunales. Por ello la participación de personas “ajenas a la organización” en estos actos (habitualmente representantes de instituciones o agencias donantes, nacionales o extranjeras) no es sólo un gesto de cortesía, sino que también significa una apropiación simbólica del recurso de las relaciones institucionales, mediante una representación pública, lo que suele servir para ilustrar los logros conseguidos de mejor manera que verbalmente o por escrito¹⁰⁵⁰. Así, los fondos donados no sólo están en las cuentas que pocos ven, sino en representantes que *están allí*, presentes en la asamblea. Suele así reconocerse y remarcarse dicha presencia, desde el lugar de su colocación¹⁰⁵¹ hasta en los actos de presentación y despedida, que suele acompañarse con palabras de los propios visitantes, a los que se les *invita* a participar.

Por otro lado, dado lo ineludible de estas participaciones, y como en otros ámbitos, la organización plantea una serie de mecanismos para proteger de la mirada externa aquellos asuntos que presenten una mayor conflictividad, o sobre los que hay que mantener cierta discreción. Uno de estos mecanismos es la celebración de las llamadas *preasambleas* que, como su nombre indica, se celebran de forma previa a las asambleas, por lo general con una semana de antelación. Se trata, por tanto, de asambleas “privadas” de contenido aparentemente similar al de las asambleas, pero en las que no se permite la presencia externa, puesto que en ellas se discuten asuntos concretos de especial delicadeza para ser mostrados al exterior y se realizan votaciones en las que se

¹⁰⁵⁰ Asociada con la oralidad que caracteriza la mayor parte de estas reuniones, la presencia de elementos escritos suele reducirse al mínimo. En todo caso, se reparte el orden del día a los presentes en un folio, o se proporciona a los invitados una copia de la memoria de las actividades realizadas durante el año (la *Memoria Anual de Labores*).

¹⁰⁵¹ Se pide a los invitados que ocupen la primera fila, compartida con el personal directivo del programa. En comparación, los beneficiarios de las comunidades (salvo los representantes y *principales*) ocupan los asientos traseros. La presencia de estos “visitantes ilustres”, cuando se trata de representantes de agencias donantes, suele ir acompañada de un agradecimiento por su colaboración en el caso de que ésta se haya producido. Por otra parte, en los casos ocasionales en que alguno de los invitados acompaña con su intervención la lectura o presentación de algún informe, se le concede un trato exquisitamente medido y cortés se manifiesta en la negativa rotunda a introducir matización alguna a la aportación realizada. Sólo agradecimientos y parabienes y ninguna objeción, ni manifestación alguna de duda, o de deseo de aclaración, se presenta ante el visitante, sea o no extranjero, que llega a ofrecer su recurso. Asunto aparte es el seguimiento real de estas participaciones, que como sabemos suelen estar afectadas en su mayoría por un prolongado *engavetamiento*.

prevea cierto nivel de tensión o discusión.¹⁰⁵² Otro mecanismo protector de la mirada externa es el uso del idioma, también utilizado para remarcar inclusiones y exclusiones. Así, es de destacar que, dado que en las Asambleas Generales se habla de modo indistinto el k'iche' y el castellano¹⁰⁵³, se reserve el primero de éstos para aquellas intervenciones que se pretendan reservar de la atención de los observadores externos, como la discusión de algunos problemas internos, (como los coordinación entre consejos de diferentes comunidades, de atribución de responsabilidades a representantes de las comunidades o al personal, etc.) mientras el castellano se usa para dar una difusión más amplia de lo declarado.

En general, un gran número de aspectos formales y de contenido de estos actos se dirigen a remarcar la especial importancia de estos momentos, de tal manera que el ambiente recreado suele orientarse a reforzar su *excepcionalidad*, tanto por la elección y adorno del lugar de reunión¹⁰⁵⁴ como por el comportamiento y apariencia de los

¹⁰⁵² Sólo al final de nuestra estancia en CDRO pudimos asistir a algunas de estas reuniones, una vez que se pudo confirmar que nuestra asistencia podía considerarse “inocua” para los intereses de la organización. Pese a todo, nuestra presencia solía justificarse por algunos de los representantes de la organización al principio de la actividad, la cual se realizaba en idioma k'iche', lo que vetaba indirectamente nuestra participación. Este uso era selectivo planteado sobre todo por algunos integrantes de las comunidades, cuando lo estimaban oportuno, tanto para esquivar nuestra atención como, sobre todo, para expresarse mejor, pues para muchos se trataba de su único idioma. En COINDI no pudimos encontrar esta apertura relativa, ya que nuestra presencia en este tipo de reuniones fue rechazada en varias ocasiones. Algo comprensible, por otra parte, como consecuencia del hermetismo desplegado en la organización tras las consecuencias nefastas de algunas ingerencias externas.

¹⁰⁵³ En las asambleas generales de COINDI, a las que asisten tanto k'iche's como kaqchiqueles, se hablan ambos idiomas, si bien existe un mayor uso del último de éstos, como producto del predominio étnico kaqchiquel, que se traduce también en su mayor presencia numérica. Los intervinientes buscan en cualquier caso un cierto entendimiento, (lo cual no es difícil al estar unidos el k'iche' y el kaqchiquel por un tronco lingüístico común) y procurando hacer uso de la traducción al otro idioma (o al castellano) para aquellos términos de significado incomprensible o ambiguo.

¹⁰⁵⁴ Se intenta que los lugares elegidos para poder atender a la elevada asistencia, que suele superar ampliamente las 100 personas en ambas organizaciones, tenga las suficientes dimensiones y capacidad. Estos suelen ser el *Centro Ixel* en COINDI o la *Fábrica de Jabón* en CDRO, sustituida a partir de 1998 por el *Centro Regional de Capacitación*. Ambos se engalanan para la ocasión con tejidos típicos, flores, globos de colores y en CDRO, con hojas de pino esparcidas por el suelo, a modo de alfombra verde que llena con su color y olor toda la reunión, del mismo modo que suele hacerse en las grandes celebraciones y ocasiones, y continuamente en los *sitios sagrados*, como en aquellos cerros en los que se celebran los ceremoniales mayas y en algunas iglesias.

organizadores del acto¹⁰⁵⁵. Igualmente, el control del ritmo de la actividad resulta crucial, pues concede una importancia cercana a la solemnidad a algunos actos, aparentemente triviales para las personas no habituadas a estos acontecimientos, y trivializa otros aspectos considerados sagrados en otros momentos. En este punto se evidencia el control del *tempo* de la reunión (o de los puntos de la *agenda*) por parte del personal de la organización y de algunos representantes comunales, así como la incorporación de una selección de elementos, de forma más o menos intencionada, procedentes de las reuniones comunales.

Precisamente, un momento especialmente remarcado es aquel que se dedica dentro de las Asambleas al acto de confirmación de algunos cargos de representación, previamente elegidos.¹⁰⁵⁶ Al ritual seguido en la juramentación de estos cargos acceden los representantes propuestos por las comunidades, en contraste con la *contratación* del personal de la organización, que no está sometido a este tipo de actos. Se trata de un momento en el que se refuerzan lazos de identificación, en el que algunas sacralidades ocupan un lugar central y en el que se remarca con la mayor ceremoniosidad posible un cambio de estatus, señalándose la importancia del cargo como representación de *la comunidad*.

Conviene advertir algunos de los rasgos generales presentes en estos momentos, que sustentan lo apuntado hasta el momento. Así, la separación de este acto respecto de la cotidianeidad de las prácticas de la organización suele comenzar al anticipar el momento de la elección de los candidatos, que suele realizarse un día antes del nombramiento, en la referida *Preasamblea*. Con ello se pretende no *contaminar* la solemnidad que a este

¹⁰⁵⁵ Algunos trabajadores de CDRO, vestidos de forma más cuidada aún de lo que lo están en su horario de trabajo (los hombres con traje y las mujeres con corte y *wipil de fiesta*), ayudan en el ceremonial, acarreando enseres (sillas, documentos...), acomodando a los asistentes, haciendo fotos o sirviendo la comida. Algunos de los líderes de la organización (los casos de Benjamín Son, Gregorio Tzoc o Hilario García) suelen evitar el uso de prendas demasiado lujosas en estas reuniones (que, en cualquier caso, tampoco suelen lucir fuera de ellas ni de su horario de trabajo), de modo que su signo externo de distinción respecto al resto del personal resulta enfatizado, en este caso, al permitirse ir “modestamente” vestidos a la asamblea, como cualquier beneficiario de una comunidad, subrayándose así simbólicamente con su apariencia la cercanía con éstos.

acto se le asigna con las posibles discusiones o deliberaciones relativas a la pertinencia de uno u otro candidato, con lo que tal nombramiento adquiere carácter indiscutible durante el acto de juramentación, es decir, el poder simbólico adquirido por los elegidos se presenta con una mayor contundencia, al verse despegado del momento en el que se discute su elección.

Por otro lado, y con fines de reforzamiento de la responsabilidad que implican los cargos, de manera que el alcance de dicha responsabilidad impregne otros ámbitos de la vida de los individuos elegidos para desempeñarlos, se les suele solicitar a éstos la compañía durante el acto de personas de su entorno cercano, familiar y comunal. Se persigue así establecer cierto control personal sobre la trayectoria de los cargos y amplificar la importancia de éstos, al trasladar un aspecto organizacional al ámbito extraorganizacional, de modo que la repercusión del primero resulta así ampliada.¹⁰⁵⁷

El acto de juramentación se sitúa en el orden del día en un lugar simbólico que remarca su importancia: cercano al final de la actividad, junto a la intervención del director general y del asesor general. A esto se añade la presencia de los miembros del *Tribunal de Honor* de CDRO, que sólo intervienen en momentos de gran significación y cuyo presidente suele pronunciar las palabras de inicio de la juramentación, lo que hace en tono solemne, pero (en apariencia) nada autoritario. Dado que a través de este tipo de actos se pretende consolidar el poder de los cargos de representación en la organización, se convoca tanto a los que van a ser *nombrados* (en este caso, los miembros del nuevo comité) como a los miembros salientes, es decir, los que ceden su puesto, de tal manera

¹⁰⁵⁶ Para ilustrar con datos concretos, nos atenemos a uno de estos actos de juramentación, concretamente el de los cargos incluidos dentro del Comité Financiero Central de CDRO, una de las máximas autoridades del *Banco Pop*, integrado por cinco representantes que se renuevan parcialmente cada dos años.

que se remarca tanto la pérdida de los que salen (abandonan el cargo) como la ganancia de los que entran (asumen el cargo). Así, la distancia entre ambos se subraya desde el principio, por ejemplo, con su colocación dentro de la sala: los integrantes del nuevo Comité, que representan a diversos sectores de CDRO¹⁰⁵⁸ permanecen de pie, cara al público, y junto al presidente de Tribunal de Honor, mientras los integrantes del comité saliente se sitúan en la gran mesa central que ocupa la parte más alta del estrado¹⁰⁵⁹, ocupando aún su puesto de poder simbólicamente, hasta la hora en que sean sustituidos.

El momento de la juramentación adquiere un carácter especialmente solemne, por lo que, para ser separado del resto de actos de esta asamblea, es remarcado con un gesto de participación del público asistente que, puesto en pie, como en los momentos más significados de los rituales religiosos, acompaña el juramento de los nuevos cargos. Juramento que realizan acompañado con un claro gesto, según les invita a hacer el presidente del Tribunal de Honor, el cual pronuncia las siguientes palabras, en tono pausado y suave, pero no exento de contundencia:

¹⁰⁵⁷ El equivalente de esta acción a escala comunal se produce con la entrega en ésta de los recursos procedentes de un proyecto o actividad concreta de la organización (los créditos, un edificio, una fuente, etc.), de manera que se subraya así simbólicamente lo que pretende ser un cambio de situación o de estado. Por ello, en estos actos se propone desde la organización que asistan, junto a los representantes de CDRO y de las autoridades comunales, no sólo los beneficiarios, sino también los familiares de éstos: “*La entrega de los recursos a los beneficiarios debe ser en presencia de los dirigentes del Consejo, y en muchos casos es preferible que las esposas o los esposos estén presentes*” (Son Turnil, 1995. op. cit. p.24). Por su parte, las ocasiones en que este fenómeno ocurre a la inversa (que un aspecto personal o familiar adquiera dimensión organizacional) son claramente excepcionales. Por ejemplo, durante la Asamblea General de 1998, ante el fallecimiento de uno de los cargos de representación, se realizó una colecta improvisada en atención a la viuda e hijos del difunto.

¹⁰⁵⁸ Concretamente a las sucursales, agencias, Programas y Junta Directiva Central, repartidos en esta ocasión del siguiente modo:

SECTOR	CARGO
Representante de las Agencias	Vocal (*)
Representante de las Sucursales (2)	Secretario (*) y tesorero (*)
Representante de los Programas	Vicepresidente
Representante de la Junta Directiva Central	Presidente

En este caso, hemos marcado con asterisco (*) aquellos cargos que han sido renovados, de modo que dos de los integrantes del CFC repiten su presencia en este órgano de representación.

¹⁰⁵⁹ Habitualmente ocupada por los máximos órganos de representación de CDRO: Junta Directiva Central o Tribunal de Honor, etc. Suele reservarse para las instancias de representación comunal, de modo que está cerrada su presencia a lo integrantes del personal de CDRO, incluido el asesor general. Estos se reparten entre los bancos que ocupan los asistentes, habitualmente en las primeras filas, salvo aquellos miembros del personal (habitualmente componentes del aparato administrativo: contables, secretarios, etc.) que suelen moverse por toda la sala atendiendo a los presentes.

“Les invito a quienes están aquí adelante a levantar la mano derecha a la altura del hombro en muestra de la juramentación. En este momento vamos a empezar. Ustedes responden: ‘sí, prometemos’ ”

A esto sigue una serie de preguntas realizadas por el mismo presidente del Tribunal de Honor, para las que en este momento sólo cabe una posible respuesta:

“¿Prometen ustedes, ante dios y las comunidades asociadas a CDRO, de velar para el cumplimiento de los objetivos del Banco Pop, a beneficio de las comunidades para las cuales fueron electos?”

“¿Prometen ustedes de velar porque se cumpla a cabalidad con el compromiso que se tiene con las sucursales, programas, asociaciones y CDRO al cual ustedes representan?”

“¿Prometen ustedes actuar en sus funciones apegados a los documentos que rigen a la asociación tales como el U Kux Wuj, estatutos y reglamento de funciones?”

Los futuros integrantes del comité responden al unísono, pero muy débilmente: “*Sí, prometemos*”, a éstas cuestiones, de las que destaca la alusión a los documentos reglamentarios que contienen los principios de la organización (como el *U Kux Wuj*), colocados así a la par de otras sacralidades, como las religiosas, o la orientación fundamental de los cargos al “beneficio de las comunidades”. Es decir, la sacralización de las instituciones organizativas, a la par de los textos o *documentos fundamentales* (propuestos a modo de *textos sagrados* que contienen dogmas de fe), así como de las comunidades como instituciones colocadas a la par de otros elementos religiosos (hasta el punto de “jurar ante dios y las comunidades”) procuran un refuerzo del compromiso moral adquirido por el nuevo cargo en torno a una combinación de sacralidades, de las

que las religiosas son una parte.¹⁰⁶⁰ Así, la remarcación de la responsabilidad que conllevan los cargos suele llevar a destacar, tras su juramentación, las más graves implicaciones que a éstos se le asignan, tanto en términos positivos como negativos, en los que vuelve a unir a los dos ejes de sacralidad:

“Si así lo hicieran, dios y las comunidades se los agradecerán y si no lo hicieran, los mismos se los demandarán”

La ganancia de poder simbólico de los nuevos cargos perdería sentido si no fuese acompañada de una representación de la pérdida de los cargos salientes, que adquiere una forma honrosa bajo la fórmula del agradecimiento. Por eso, tras el aplauso general que da cierre al nombramiento, y como medida de aprobación colectiva de los presentes, se produce la ocupación por los ya miembros del Comité de la mesa central, que simboliza su cambio de *estatus* de modo definitivo. Al abandonar dicha mesa los cargos saliente, se producen algunas señales de agradecimiento a aquellos que dejan sus cargos de representación, acentuándose la importancia de su contribución. Así, se eligen cuidadosamente las personas que pronuncian las palabras de agradecimiento en nombre de la organización por la posición de autoridad que ostentan: el director ejecutivo de la organización, el presidente de la Junta Directiva, o el director de algunos de los Programas. Estos se dirigen al cargo saliente resaltando los esfuerzos ofrecidos, y los recursos aportados:

“En nombre del Departamento Financiero Contable del Banco Pop de la asociación CDRO, también todos los que estamos por acá estamos agradeciendo sus servicios que... proporcionó en beneficio de las comunidades a través de su estancia como secretario en el Comité Financiero”

¹⁰⁶⁰ Pese a ser mayoritaria la presencia católica entre los integrantes de la organización CDRO (socios y representantes), esta no es exclusiva, por lo que este tipo de referencias a motivos religiosos suele tolerarse en las asambleas de CDRO con ciertos límites, concretándose en algunas alusiones realizadas por algunos de los participantes, que habitualmente suelen ser católicos, en forma de agradecimiento o breve alabanza inicial, tolerada en estos actos tanto por su brevedad como por tratarse de alguna figura de autoridad dentro de la organización. Por ejemplo, en la Asamblea del Banco Pop de 1998, Melchor Gutiérrez, las primeras palabras del presidente de la Junta Directiva Central de CDRO (sin exigencia de contestación por parte de los presentes) fueron: *“Primeramente vamos a agradecerle a Dios nuestro señor por poder realizar esta actividad”*. En cuanto a la práctica de rituales de la *religión cosmogónica maya* o *costumbre* en ambas organizaciones, estas suelen reservarse para momentos especialmente significados (construcción de un nuevo edificio, inauguración de un proyecto, etc.), siendo de escaso seguimiento y bien toleradas, tanto por católicos como evangélicos.

“En nombre también del Comité Financiero Comunal Banco Pop, como también de la Asociación CDRO, queremos hacerle entrega a usted de este presente reconocimiento por haber desempeñado el cargo de vicepresidente de Comité Financiero, a usted muchas gracias por el tiempo dado y por las ideas aportadas, por tanto a nombre de los que les he mencionado, le hago entrega del presente reconocimiento”

El reforzamiento de determinados valores, tales como la responsabilidad, el honor, o la humildad se hace evidente, orientándose hacia los beneficios reportados a “las comunidades”. No olvidemos que se trata de cargos ocupados *ad honorem*, cuya única remuneración pecuniaria consiste en el pago de los desplazamientos al lugar de trabajo (la cabecera departamental, Totonicapán) en caso de reunión o asamblea. Por ello los agradecimientos se orientan al reconocimiento público, el cual se convierte, junto a un pequeño obsequio y a un diploma firmado por las máximas autoridades de CDRO, en los únicos “pagos” evidenciados en este momento. Si se trata de algún integrante del personal el que dirige las palabras de agradecimiento (caso de un director de Programa), no faltan entonces los reconocimientos de lo valioso del *aporte* de la comunidad:

“Lo que nosotros hemos pensado es agradecer la colaboración, las ideas, la participación y el buen interés que tuvo para cubrir el período establecido por ustedes los aquí presentes. Por ustedes digo porque él fue electo en Asamblea General. Mucho o poco fue su aporte, pero es de gran satisfacción para las personas de las comunidades. Yo creo que estamos seguros de que el aporte es parte de la gran experiencia que se cuenta en las comunidades. Creemos y estamos convencidos a que ustedes también tienen esa capacidad, tienen esas ideas, que sirve para cimentar inclusive una estructura para llegar a un desarrollo. Nos honra a nosotros como personal recibir apoyo de este tipo” ¹⁰⁶¹

En estos últimos testimonios, el reconocimiento de la capacidad de los integrantes de las comunidades para integrar estos puestos subraya la posibilidad de que tal capacidad pueda no existir, lo que evidencia lo incompleto de la incorporación de los cargos comunales a las posiciones de poder dentro de la organización. En otras palabras: que sea alguien del personal el que opine sobre la capacidad o incapacidad de los representantes de las comunidades para ocupar dichos cargos de representación (que

¹⁰⁶¹ Andrés Hernández. Asamblea del Programa de Artesanías. Asociación CDRO, marzo de 1998.

“apoyan” al personal) expresa el poder de este último para fijar la medida de dicha capacidad, así como la posibilidad de que ésta realmente puede ser puesta en duda.

En consonancia con lo anterior, los discursos de respuesta de los cargos salientes ilustran algunos de estos aspectos, siendo aprovechados para agradecer no sólo la confianza depositada por los que lo eligieron (los representantes de las distintas comunidades) sino también las “enseñanzas” adquiridas durante el ejercicio de sus cargos:

*“Yo en lo personal quiero agradecer la oportunidad que me dieron en CDRO, ya que tal vez... en un momento dado quizás no cumplí, desde ya ciertas disculpas, porque también que se sabe de que por la distancia... bien saben los compañeros que la distancia donde uno viene, ¿verdad? es bastante lejos. Sin embargo, lo poco que yo pude aportar lo hice, lo demás pues de plano ya no. Y también quiero decirles que yo aprendí muchas cosas aquí de CDRO, para mí es un espacio, para mí es una experiencia más que yo hice aquí ¿verdad?, para la asociación... De manera que estoy agradecido y le deseo éxitos también a los que están acá al frente, espero que el trabajo se sigue mejorando. Muchas gracias”*¹⁰⁶²

Como confirmación pública de la responsabilidad que conllevan estos cargos, estos discursos son usados para rendir cuentas de lo realizado hasta el momento, lo que puede implicar disculparse públicamente y de antemano por todo lo que no se pudo hacer, lo cual ya es irremediable (el cargo está a punto de abandonarse) y debe ser cubierto por la palabra. Estas justificaciones pueden acompañarse de las posibles razones que habrían podido llevar al incumplimiento del que no se ofrecen detalles y que en este caso es más imaginado que real, aunque se pida disculpas por ello. Entre estas justificaciones se encuentra la falta de experiencia, que se “reconoce” de un modo cercano a la autoinculpación, o la lejanía de las reuniones y actividades desempeñadas respecto al lugar de residencia, como en el anterior discurso. Junto a esta representación de los incumplimientos, es no poco frecuente que éstos se diluyan en el contenido del propio cargo que se traspasa a la siguiente persona que lo ocupa. De este modo, como medida

¹⁰⁶² Marcos Castro Chunux, ex-vicepresidente del CFC. Asamblea del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998

de la continuidad de la organización y de la supremacía del cargo sobre el individuo, se deposite la confianza de la resolución de las posibles fallas en un momento posterior:

*“Durante estos ... doce meses o trece meses que estuve aquí en el Comité Financiero Central, agradezco su confianza que ellos depositaron en mi persona. Y no quiero más que decirles que gracias, y especialmente a este reconocimiento que me dieron, y ojalá que el Comité definitivo... ojalá que lo que nosotros no pudimos hacer ellos lo continuarán, y además, yo en lo personal digo no tengo mucha experiencia para dirigir una institución por lo que poco que hice o lo que pude hacer, entonces... solamente y gracias a todos...”*¹⁰⁶³

*“Para mí es un gran honor de haber recibido este pequeño reconocimiento, quizá en lo que pudimos trabajar lo hicimos, y en lo que no hayamos podido los compañeros que quedan al frente son los que continuarán el trabajo que se ha intentado hacer. Propuestas que hayamos hecho que en algo vaya a servir a la misma asociación, y especialmente al Banco Pop, ojalá que se cumplan, y que todo sea para el beneficio de las comunidades de la asociación, de los Programas, de la agencia y de todos. Y a los compañeros les deseo éxitos para seguir adelante y que, primero dios, el próximo año nos veamos próximamente aquí”*¹⁰⁶⁴

El cargo está por encima del individuo tanto por su duración (que se compone de una suma acumulativa de aportaciones individuales) como por el hecho de su definición colectiva. De este modo, se subraya la importancia del cargo colectivo, sobre la experiencia y habilidades individuales. Esta colectividad se completa con el consiguiente traspaso de poderes y de problemas sin solucionar, que se expresa igualmente con la cesión de los instrumentos de trabajo (los libros y registros utilizados, tales como el libro de cuentas, o el libro de actas) que se realiza de ex-vocal a vocal, de ex-secretario a secretario etc. Se trata de un traslado simbólico de los recursos necesarios para el desempeño del cargo, lo cual termina de confirmar el paso de uno a otro *status*. Hemos constatado este tipo de traspasos del instrumental, al que se le

¹⁰⁶³ Gabino Santiago Ajapacajá, ex-vocal del CFC. Asamblea del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998

concede una gran importancia y ceremoniosidad en otros ámbitos de la organización¹⁰⁶⁵, tal y como se produce en el entorno de Totonicapán, durante el recuento de los bienes de que se compone el ajuar de la novia, si bien en este caso consideramos que la intencionalidad de este recuento público se dirige también a la colectivización de los bienes y al control de posibles apropiaciones individuales.

Finalmente, las personas que acaban de realizar la juramentación, ya con sus “herramientas” en la mano, dirigen unas breves palabras de agradecimiento por la confianza depositada en ellos, confirmando la responsabilidad adquirida y sus intenciones de corresponder a la confianza depositada: “*espero no defraudarlos (...) y cumplir todas las cosas...*” “*voy a tratar de trabajar a la altura de lo se espera*”, testimonios que son apoyados por el director ejecutivo, estimulando su trabajo y proporcionándoles su apoyo:

*“Quisiera dar la bienvenida a los nuevos integrantes de la Junta Directiva, ojalá que no tengan miedo, que no tengan... temor, pueden hablar con nosotros. Creo que la primera reunión que van a tener, eh...yo ofrezco mi apoyo, ofrezco mi tiempo para ellos. Con algunos ya nos hemos conocido un poco, con otros pues ... nos estaríamos conociendo, entonces bienvenidos”*¹⁰⁶⁶

Como parte de la costumbre de situar los aspectos más conflictivos en la parte final de las reuniones (dentro de la escasa conflictividad que se presenta en este tipo de actos), algunos representantes de la organización hacen referencia a los problemas fundamentales a afrontar por los nuevos cargos, en parte como una representación de la asunción de la responsabilidad que se les asigna, y en parte como una expresión de lo

¹⁰⁶⁴ Julio Efraín Velásquez, ex-secretario del CFC. Asamblea del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998. Todos los discursos de salidad comienzan con un encabezamiento de reconocimiento dirigido a los presentes, en el que la jerarquización es clara: “*Señores representantes de la Junta Directiva Central, señor Director Ejecutivo, representantes de los Programas, compañeros del Comité Financiero Central, señores del Tribunal de Honor, licenciados que nos honran con su presencia, comunidades que tenemos aquí presentes como sucursales del Banco Pop, tengan cada uno de ustedes muy buenas tardes*”

¹⁰⁶⁵ Se trata, por ejemplo, de una de las actividades a las que se concede una mayor importancia (y tiempo, ya que puede prologarse durante horas) durante el cambio de Junta Directiva de *Totofrutas*, la empresa de producción de fruta confitada bajo gestión de una Junta Directiva compuesta por representantes de las comunidades. En este traspaso de poderes, y al tiempo que se trasladan físicamente, se da lectura pública a un inventario descrito pormenorizadamente de cada uno de los enseres traspasados, incluidos los más pequeños, como cucharas, vasos o cacerolas.

incompleto de la *participación total de la comunidad* en las decisiones de la organización. Así por ejemplo, y poco después de este acto de nombramiento, el director ejecutivo de CDRO puede aprovechar para hacer una llamada pública a un intento de solución de algunos de los problemas que afectan a la organización, como las dificultades de comunicación, manifestadas en el anterior Comité Financiero Central:

*“Es un error, pero eso ya pasó, entonces lo que vamos a hacer de hoy en adelante es que de parte de los sectores, en este caso el sector de las sucursales, sí tienen que pedir información a los dos delegados (se refiere a los dos representantes que tienen en el CFC). Tienen que buscar un espacio, establecer fechas donde se pueda discutir, porque de lo contrario el trabajo no va a salir bien. Porque hay ciertos principios de CDRO que no... que no se cumplen, entonces no podemos dejar por un lado este principio de Participación de la Comunidad. Así pues yo les invito a los delegados de las comunidades que hagamos eso. Yo les invitaría y si ustedes necesitan algún apoyo para reunirse, para establecer unas fechas lo podemos establecer juntamente con ustedes por acá, ya que nuestra función es apoyar el trabajo de las comunidades. Lo mismo diría a los Programas, (...) a los directores que están por acá, esto tenemos que hacer si queremos que el Departamento Financiero, el Banco Pop siga adelante (...) a la asociación ADESMA (...) hay que pasar esa información a la Junta Directiva y también de parte de CDRO (...) tenemos que retomar este compromiso”.*¹⁰⁶⁷

Como vemos, a pesar de la intencionada aconflictualidad de estas asambleas, algunos aspectos salen en ellas a la luz, como preocupaciones generales compartidas entre bastantes miembros de la organización que son expresión del estado real en que se encuentra ésta. El papel tutelar de algunos cargos (como el propio director ejecutivo, don Gregorio Tzoc) es puesto de manifiesto, lo que se aprovecha para resaltar la dispersión con respecto a los “principios”, para lo cual, lejos de realizarse una personalización del problema en una o varias personas, se hace un reparto de las responsabilidades entre todas las instancias implicadas, incluida la que él ocupa. Esta llamada de atención precede al momento del almuerzo, que pone fin a la asamblea. En él participan todos los asistentes, y su función es la de consolidar los acuerdos

¹⁰⁶⁶ Gregorio Tzoc, Asamblea del Programa de Artesanías. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

¹⁰⁶⁷ Gregorio Tzoc, Asamblea del Banco Pop. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

alcanzados a través de una comida común,¹⁰⁶⁸ que suele equipararse a la que se celebra en otras ocasiones y momentos significados, subrayándose la excepcionalidad del acto y proporcionando una bienvenida a los nuevos cargos.

Las formas rituales que adquieren algunos de los actos realizados en estas organizaciones suponen una mixtura de elementos procedentes de la ritualidad que gobierna algunos actos locales significados, como las propias reuniones comunales, las bodas, casamientos, entierros, e incluso los rituales religiosos. El sentido otorgado a la selección de elementos aplicada en cada caso obedece en buena parte a las utilidades de la reunión, entre otras: remarcar la entrada de los nuevos cargos, la toma de importantes decisiones, la resolución de algunos conflictos o la llegada de algunos recursos. El establecimiento de vínculos de cercanía y complicidad con los asistentes, procedentes en su inmensa mayoría de las comunidades, y habituados a la presencia de estos rasgos en sus vidas cotidianas es paralelo a la escenificación de la apropiación de los recursos ajenos y a la imposición de un tiempo ritual. Dentro de éste último, el sentido de los actos se dirige a escenificar el triunfo de lo colectivo sobre lo individual, en lo que participa el hecho de que no existe una funcionalidad clara en algunos momentos, más que en el disfrute colectivo.¹⁰⁶⁹

Pero en la definición de lo colectivo, el modo de generar identificación por los pobladores de las comunidades maya-k'iche's no se realiza verbalizando de modo explícito lo que es o no es *étnicamente correcto*, generando una artificiosa identificación, sino buscando. Sino, más bien buscando, a veces de modo intencionado, algunos elementos y rasgos comunes que subrayan esta identificación y que se cargan de nuevos contenidos, superponiendo distintas sacralidades. En otro orden, estos rituales se dirigen a reforzar las posiciones de poder adquiridas en el seno de la organización, o a consolidar algunas de las autoridades preexistentes. Pero estas no son inamovibles, y

¹⁰⁶⁸ Ya hicimos alusión el momento de la refacción o *Q'aj ba'l* para fortalecer relaciones a distinto nivel, o la celebración de una comida con alimentos que implican un desembolso extraordinario (como el caldo de ave o *T'obik*) para sellar los acuerdos alcanzados.

¹⁰⁶⁹ Como ocurre en el momento de la comida, o en el del baile que se realiza a veces antes de ésta, en el que participan todos los presentes.

expresan los cambios y las adaptaciones que se experimentan continuamente en otros tiempos no tan cargados de ritualidad.

Por último, hemos asistido a la búsqueda de una “salida” del ámbito organizacional en sentido estricto para conceder un impacto mayor en la vida de las personas que se implican directamente con la organización. Se pretende así generar cierta identificación con ésta, como ocurre en el caso del nombramiento de los cargos de representación. La ruptura del tiempo de “trabajo organizacional”, solapándose con el tiempo cotidiano de la comunidad a través de la construcción de un *tiempo festivo*, implica un aumento de cercanía con las prácticas rituales de los beneficiarios. Esto se aplica no sólo en las contadas ocasiones de las asambleas¹⁰⁷⁰, sino en otras actividades programadas en las comunidades y relacionadas con estas organizaciones de desarrollo que, a pesar del carácter de seriedad y solemnidad que presentan en algunos momentos, pueden en otros momentos adquirir tal carácter festivo. En bastantes comunidades, junto a las fiestas del calendario religioso, suele celebrarse, aún con mayor participación, el día en que se terminó de construir la fuente de agua potable, el camino o la casa del consejo o *Pixab'aljá*. En la comunidad de Xolsacmaljá, por ejemplo, el quinto viernes de cuaresma se realiza una escenificación de la Oración en el Huerto, pero es otra celebración la que rompe la cotidianeidad en la comunidad, con un desembolso de recursos mayor por los pobladores de la comunidad y una mayor presencia por parte de éstos:

*“Aquí tenemos la fiesta patronal, de la Oración en el Huerto, pero casi no se celebra. Ahora aquí en la comunidad lo que más se celebra, así con marimbas, bailes... es el aniversario del agua potable (...) eso se celebra en Mayo, en domingo”*¹⁰⁷¹

¹⁰⁷⁰ Así ocurre también dentro de las propias asambleas de CDRO, donde no faltan la *marimba*, el *tum* y la *chirimiya* (instrumentos musicales propios de la zona, el último es un instrumento de viento, a modo de una flauta de caña, más pequeña que la *kena* andina y los dos primeros son instrumentos de percusión) para poder bailar algunos *sones* de Totonicapán antes del momento de la comida, la cual adquiere, como hemos dicho, el carácter de selladora de los acuerdos y se dirige al fortalecimiento del sentimiento de pertenencia a un colectivo.

¹⁰⁷¹ Irma Lucía Sitalá, comunidad de Xolsacmaljá. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

En definitiva, con este tipo de actos, no reducidos a representaciones folklorizadas de los logros de la organización, se pretende ampliar la organización dentro de un *tiempo ritual*, que es sólo parte de un intento de ampliación del *nosotros* colectivo. La unión de comunidades en un proyecto identificatorio común supracomunitario es precisamente uno de los signos de esta última ampliación, pero ésta también se produce a la hora de buscar salidas del ámbito organizacional en el propio terreno (material) de la organización. Para ello se hace uso de mecanismos de inclusión y de exclusión, tanto mediante artificios organizativos (como las *preasambleas*) como con el uso de prácticas comunes a otros rituales que se realizan en las comunidades (los criterios de elección de “responsables” son suficientemente ilustrativos), y que se convierten también en un *lenguaje común*. No es casual que sean en estos actos donde se remarquen y acentúen algunas posiciones de poder, convirtiéndose en escenarios de reparto, pero también, en lugares en los que a través de la supremacía del *cargo* sobre el *individuo* se escenifica la ostentación de una autoridad que, como sabemos, no siempre se corresponde con la que se posee dentro del aparato decisor de la organización.

6.5.- Etnodesarrollo y relaciones de sexo-género: sembrando semillas.

En anteriores apartados esbozamos el distinto camino seguido en ambas organizaciones con respecto al tratamiento de la problemática de género, y su reflejo en algunos discursos y prácticas de ambas organizaciones. En este punto nos interesa especialmente el impacto que estos aspectos tienen en la presentación de un modelo de etnodesarrollo en el que participan diversos intereses y visiones, y en el que los objetivos etnicistas pueden entrar en confrontación con los sistemas de sexo- género.

En este sentido, la línea estratégica de transversalidad planteada en COINDI, pretende aplicar los beneficios del desarrollo a ambos sexos, tanto en todos los niveles organizacionales (desde los beneficiarios hasta el personal), como en todas las fases de los proyectos (desde los diagnósticos hasta su ejecución y evaluación) y, en suma, en todas las formas de participación que se puedan crear como producto de las acciones de

la organización.¹⁰⁷² Esta transversalidad queda sustituida en el caso de CDRO por un conjunto de acciones que pretenden un decantamiento expreso a la participación femenina en los beneficios del modelo de desarrollo, concretado en la creación del Programa de la Mujer. Este, como sabemos, recoge también la intención de aprovechar las políticas de apoyo específicas orientadas hacia la mujer, (para lo cual no se renuncia al uso estratégico de la imagen de la *mujer-maya*, cargada de tintes exotistas¹⁰⁷³) cuyo apoyo fluctuacionista ha sido una de las causas fundamentales de la inestable conformación de dicho Programa. Si bien la comparación entre ambas organizaciones se ve afectada por el sesgo de la desproporción (en el volumen de personal, proyectos, beneficiarios, etc.) la concreción práctica de estas líneas estratégicas denota un ligero “adelanto” en materia de igualdad de género en las posiciones de COINDI respecto a las de CDRO, existiendo en la primera de estas algunas mujeres implicadas en puestos de responsabilidad dentro del personal, algo que está ausente dentro de CDRO. En ambos casos, a pesar de los esfuerzos, a escala de beneficiarios los resultados son aún discretos, y la participación tanto en las Juntas Directivas de los Consejos Comunales como en otras instancias de representación comunal (que calibramos en apenas un 10% de representación femenina) es sensiblemente inferior a la participación de la mujer en los grupos de base como simple beneficiaria de los proyectos.

Estos discretos índices de participación se hallan acompañados en el caso de CDRO de discursos que denotan una percepción por parte de las integrantes del Programa de la Mujer de un nivel de exigencia mayor que el resto de sus compañeros de Programas

¹⁰⁷² En COINDI el período de promoción directa de la mujer a través de acciones compensadoras se considera una fase superada. Así, hasta 1997, cuando aún funcionaba un Programa de la Mujer, la existencia de éste se justificaba bajo criterios de discriminación positiva: “*Estamos conscientes que la mujer está en gran desventaja frente al hombre, en cuanto a su participación social, especialmente en la toma de decisiones, por eso COINDI trabaja con este Programa para fortalecer e incrementar los espacios de participación, para fortalecer la autoestima hacia la mujer y de esta manera pueda lograr la igualdad de oportunidades en la toma de decisiones y participación*” (Asociación COINDI, *Memoria Anual de Labores*, 1996:43).

¹⁰⁷³ A pocos escapa este uso en la producción de imágenes que se realiza desde la propia organización. Resalta el color de los *wipiles* en los folletos de difusión, y también en los cuerpos de las integrantes del personal, o los adornos *eticizados* y *feminizados* de los lugares en los que se celebran los actos rituales significados, como las asambleas.

cuyos cargos están copados por representantes masculinos.¹⁰⁷⁴ En este sentido, los problemas de inestabilidad de dicho Programa son en parte percibidos desde algunos de los líderes de la organización como debilidades de capacidad y gestión de las encargadas de éste, es decir, como parte de su *condición femenina*, e independientemente de que se trate de líderes más o menos conectadas con los intereses de las comunidades¹⁰⁷⁵, lo cual lleva a minimizar el origen de tales fluctuaciones en las pulsiones y modas externas y en los desequilibrios de financiación.

De este modo, las acciones de ambas organizaciones reflejan la dificultad de revertir un orden social en el que la mujer participa escasa y débilmente en puestos de representación. A esto se añade la tendencia a evitar lo que se entiende como una conflictualidad añadida por razones de género, fundamentada en una construcción de *lo tradicional*, de manera que cierta consolidación de las posiciones de preeminencia masculina en estas organizaciones se halla justificada en algunos discursos porque es el reflejo de la “cultura de las comunidades mayas”.¹⁰⁷⁶ Así, puede llegar a plantearse como uno de los peligros de incorporación de la mujer en pie de igualdad dentro de puestos directivos (tanto del personal como a nivel de representantes procedentes de las comunidades) la contradicción con el *Principio de Participación Total* de la comunidad, ya que dicha incorporación está en función de la voluntad expresada por los representantes de las comunidades, y no a la inversa:

¹⁰⁷⁴ “Las críticas, ¿verdad? que se hacen adentro de CDRO al Programa de la Mujer son durísimas y si tú vas a ver cualquier otro programa de CDRO tiene exactamente los mismos problemas que el Programa de la Mujer” (Asociación CDRO, representante del Programa de la Mujer).

¹⁰⁷⁵ Recordemos que el Programa de la Mujer se caracteriza por sus esfuerzos en la promoción de líderes comunales, a una escala muy superior de lo que se realiza en otros ámbitos de CDRO.

¹⁰⁷⁶ Esto se manifiesta en los discursos que hacen referencia a las delimitaciones en la vida económica, política y social de las mujeres de las comunidades. Así, a nivel socioproductivo, si se trata de justificar su papel complementario en las labores agrícolas, en las que el control de la milpa está reservado al hombre-maya-campesino, la mujer-maya se dedica a labores de agricultura complementaria, como es la de la siembra de hortalizas: “Como parte de la cultura de las comunidades Mayas, la mujer también se dedica a la agricultura, especialmente al cultivo de hortalizas” (Asociación COINDI. *Memoria Anual de labores*, p.44). Esta rígida asignación de roles por razón de género, se comprueba en otros muchos detalles. Por ejemplo, cuando se aborda el Programa de Salud Comunal, puesto que en estos se engloban aspectos de higiene, salud y medicina, la asignación directa de este tipo de aspectos a tareas femeninas es bastante evidente: “Por el tiempo de actividades que contempla guarda una estrecha relación con el Programa de la Mujer” (ib.p.37).

*“En cuanto a la participación dentro de los órganos de la asociación se ha dejado como un proceso natural, lo que la comunidad vea, y ahora hay dos personas, dos mujeres en esa Junta Directiva, eso es bastante significativo para este tiempo, pero son dos años casi, casi estoy seguro que la próxima Junta Directiva va a estar formada por hombres otra vez. O sea, yo no miro que más mujeres estén llegando a tener digamos tanto el apoyo de sus comunidades como para poder un día llegar a la presidencia de CDRO. Eso todavía parece que está un poco lejos”*¹⁰⁷⁷

Al margen de que esta correspondencia sea realmente, el reflejo de la *voluntad* de los representantes de las comunidades, hay que destacar en este punto que la potenciación por parte de algunos líderes masculinos de CDRO de esta idea un tanto estática de las comunidades, con escasas concesiones para la igualdad de género, puede provenir no sólo de seguir conservando sus posiciones de privilegio sino también de una actitud reactiva ante presiones externas que solicitan una aceleración de esta participación pasando por encima la voluntad de los representantes de las comunidades. De hecho, el suceso a que hace referencia el anterior testimonio fue criticado por algunos representantes de agencias donantes y otros *asesores externos*, lo que implicó varios efectos paralelos:

- Un rechazo a estas presiones externas, y una consiguiente reafirmación del argumento sexista basado en *la cultura de la comunidad* por parte de los líderes masculinos de la organización.
- Una postura más beligerante, dirigida a la consecución de “rápidos resultados” en términos de participación femenina por parte de las representantes del Programa de la Mujer y de las escasas mujeres presentes en puestos de representación comunal a escala organizacional.
- En conclusión, una mayor división de posiciones a escala intraorganizacional, acentuado por el respaldo por parte de algunas organizaciones de modo exclusivo al Programa de la Mujer, apoyando e incentivando algunas de sus acciones encaminadas a su *descentralización*.

¹⁰⁷⁷ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998.

En este sentido, las trabas institucionales para hacer frente a un enfoque de género de forma transversal (denominado en CDRO en los últimos años enfoque de “equidad en la complementariedad”) ponen de manifiesto las dificultades afrontadas para poner en marcha un sistema de participación de la mujer a escala organizacional, pero no niegan la posibilidad de un acercamiento, si bien este de momento tiene que ser comandado desde la parte de CDRO “especializada” al efecto, como es el propio Programa de la Mujer.¹⁰⁷⁸

Por tanto, frente a estos obstáculos, la estrategia a seguir se orienta hacia el camino largo y lento de la lucha diaria. Pero en este punto surge otro motivo de inquietud, que se hace patente ante la considerable dispersión de percepciones sobre los aspectos “de género” que existe en los distintos estamentos de CDRO: las trabajadoras del Programa de la Mujer, las responsables de este Programa, las mujeres que trabajan en el resto de Programas, las líderes de las comunidades y las propias beneficiarias. Por ejemplo, la directora del propio Programa de la Mujer, procedente de una de las comunidades de Totonicapán, con una formación universitaria muy por encima del resto de sus compañeras del Programa y una experiencia considerable en el ámbito del desarrollo, se sirve de los distintos grados de asimilación del lenguaje sexista en la organización para ilustrar algunas de estas distancias, y refiere cómo los esfuerzos para acabar con este lenguaje (que ella advierte en primer lugar) empiezan por el propio Programa:

“En el trabajo mismo, en reuniones, en pláticas, en capacitaciones se nota, en muchísimas cosas, en la misma forma de expresarse... se dice mucho de cómo la persona se ha identificado como mujer y como indígena. En el programa se ha tratado por ejemplo de ir viendo como ya no se utiliza, en una reunión, ‘compañeros’ si hay todas mujeres. Esas son pequeños actitudes que dicen mucho y a pesar de que en el caso mismo del programa lo hemos revisado un montón de veces, en reuniones, es normal, y lo pasan las compañeras desapercibido...”¹⁰⁷⁹

¹⁰⁷⁸ Estas trabas se manifestaron claramente a mediados de 1998 ante las reticencias de los directores de los distintos Programas (salvo el de Salud) no ya a introducir medidas de discriminación positiva en favor de la mujer, sino a sentarse a discutir este problema a través de una comisión creada al efecto. Este intento, planteado con cierta urgencia desde el Programa de la Mujer por la inquietante cercanía del proceso de descentralización que haría más difícil este tipo de acciones, fue juzgado como precipitado por parte del resto de los Programas, aunque no significa en modo alguno el cierre a negociaciones futuras.

Para ilustrar el trabajo que se realiza a escala comunal, basta con recordar lo que ya en capítulos anteriores apuntamos acerca de las recomposiciones que se producen a nivel de beneficiarias por la participación directa en los proyectos de desarrollo, a través de las dinámicas seguidas en algunos *grupos de base*. Dentro de estos, los casos de implicación de las llamadas *líderes comunales* se presentan como la *punta de lanza* y por ello también protagonizan las contradicciones más evidentes, y las luchas más enconadas hacia la ruptura de una rigidez de roles vinculados al ámbito doméstico familiar. En estos casos, la percepción de cuánto quedaba por hacer era precisamente la base sobre la que se construían las intenciones de futuro, depositando en posteriores generaciones lo que en esta no se podía.

Nos interesa remarcar en este punto la orientación que se realiza hacia un horizonte de largo plazo en el que la resignificación identitaria planteada con los proyectos de desarrollo, pese a centrarse en la dimensión étnica, no puede dejar de contemplar la dimensión de género. En este sentido, la toma de conciencia de la distancia que queda por recorrer (que percibe el problema de la identificación de género aún todavía más lejano en las comunidades) es un prerequisite básico si se pretende superarla, que funciona, como cabe esperar, dentro del diseño estratégico de las líderes del personal de CDRO. Dentro de esta toma de conciencia, el registro de las contradicciones propias se sitúa como uno de los primeros pasos para intentar solventarlas:

*“Yo no sé hasta qué punto yo tengo la...como que la solvencia moral o no sé si sea yo la indicada de criticar en este sentido, pero sí, sí es preocupante. Y ya no digamos a nivel de las comunidades. Por las mismas formas en que se ha venido viviendo aquí... los mismos hogares, son las mismas mujeres las que de hecho han reproducido estos papeles. Por la falta de información hemos caído a reproducir patrones culturales que no nos benefician como mujeres...”*¹⁰⁸⁰

*“En el hogar y demás ámbitos la mujer es la formadora, reproductora y transmisora de la cultura y sus valores, pero el mismo sistema imperante, que la controla y la debilita y por la pérdida de conocimientos propios y su escasa formación, muchas veces son las mujeres también las que replican modelos de discriminación”*¹⁰⁸¹

¹⁰⁷⁹ Entrevista con Ana Victoria Socop. Asociación CDRO, diciembre de 1998

¹⁰⁸⁰ *Ibidem*.

¹⁰⁸¹ Asociación CDRO. Programa de la Mujer. Reglamento General. 1998. p.4

“Para ellas es normal, es normal que en las casas el hombre mande, que si le pegan... con el tiempo se acostumbra y... todo es normal” ¹⁰⁸²

Por tanto, se reconocen las contradicciones y debilidades propias, como base para la elaboración de una estrategia común realista, no fundada en estereotipos. Pero, ante esta situación en la que las que se considera que las primeras a concienciar son las mujeres, los retos son múltiples. Haciéndose evidente la distancia que queda por recorrer, se trata de aprovechar los recursos existentes, por lo que, siendo destacable la actividad capacitadora de CDRO, así como la presencia de mujeres en estas capacitaciones, el procedimiento propuesto se basa en la consecución de objetivos discretos pero que se consideran “seguros” y “alcanzables” para ir avanzando paso a paso, como en el caso de las capacitaciones al personal del Programa y a las líderes comunales:

“Ya hemos visto que hay la necesidad de implementar un plan de capacitación el próximo año para que todo el mundo del programa, si no domine al cien por cien lo que es el tema género, que al menos tenga la información sobre el tema de la salud reproductiva, que le permita ir transmitiendo algunas ‘capsulitas’ en sus grupos. Hay que aprovechar todos los espacios para poder ir diciendo algunas cosas. Que no necesariamente es decir: ‘bueno, hoy vamos a hablar de género’ o ‘bueno, vamos a hablar que las mujeres tienen que ser igual que los hombres...’, sino que ir diciendo cositas aparentemente insignificantes pero que a la larga puedan beneficiar. Así se ha empezado a hacer con el grupo comunitario de trabajo. Por ejemplo, cuando se estaba hablando de proyectos, se robó una media hora para hablar de la salud reproductiva y aunque otras digan: ‘que locas, qué giros, hablando de proyectos y se metió a esto’... pero pensamos que es una de las maneras para poder ir sembrando la semilla en las mujeres...” ¹⁰⁸³

Estos esfuerzos implican luchar contra la superespecialización instalada en la actividad capacitadora, factores y prácticas que introducen rigideces a la hora de “intentar aplicar transversalmente la cuestión de género” (por ejemplo, una capacitadora de créditos que sólo habla de créditos). Se trata, por tanto, de arañar pequeños espacios, de “robar” algún tiempo a las capacitaciones y de integrar en éstas contenidos relacionados con la igualdad de género junto al resto de contenidos, normalizando su presencia más que

¹⁰⁸² Capacitadora del Programa de la Mujer. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

¹⁰⁸³ *Ibíd*em

buscando la excepcionalidad o los resultados espectaculares, asociando directamente los contenidos con las prácticas cotidianas.

Lógicamente, no todas las acciones provienen de las propias mujeres. La percepción entre los propios líderes masculinos de la organización de que existe cierto relevo generacional y un cambio en la sociedad maya en general es una de las vías de acceso que proviene de las concesiones de la hegemonía masculina:

*“Ahorita cómo que hay más oportunidad para la mujer, más libertad. ¿Por qué?, porque ya se va mucho también a las Iglesias, ya predica, se va mucho al culto, ya se mete en instituciones, ya hay proyectos, ya hablan de proyectos... Ya, como que la mujer ya se está insertando a las actividades sociales”*¹⁰⁸⁴

Por otra parte, uno de los problemas fundamentales de localizar los objetivos en un largo plazo se encuentra en el rumbo que pueda adquirir la organización en un horizonte no muy lejano, ya que su creciente expansión y los problemas de crecimiento asociado conducen, como sabemos, a una solución descentralizadora que se muestra inquietante, en cuanto que pueda significar una definitiva renuncia a la transversalidad de género en la organización, hasta el punto que circule la idea, como refieren algunas de nuestras entrevistadas, de que “separado el programa, separado el problema”.

La progresiva aunque débil presencia de mujeres en distintos puestos de poder y responsabilidad se dirige a contrarrestar este argumento, amplificando la incoherencia de estos discursos o su contradicción con otros discursos de la complementariedad de sexos o de la transversalidad, o bien destacando la posibilidad de reconstruir una realidad maya con valores de igualdad de género. Por ello los avances implican no sólo conseguir cuotas de participación, sino reconocer la idea de que esa participación debe ser significativa, fundada en elementos cualitativos y sostenibles, lo cual ha implicado un arduo proceso de concienciación emprendido desde las integrantes del propio Programa:

¹⁰⁸⁴ Entrevista con Hilario García. Asociación CDRO, marzo de 1998.

*“Al final se aceptó en la organización esa falsa idea de que tú le abris la puerta de la oportunidad a las mujeres y ellas van a empezar a participar. Eso es falso. Se tienen que crear las condiciones. Se tiene que invertir para que no haya esa brecha que hay entre los hombres y las mujeres, ambos pobres, ambos indígenas, ambos abandonados, pero aquí están los hombres y por aquí vienen las mujeres...”*¹⁰⁸⁵

Uno de los núcleos de debate fundamental se ubica en la necesidad de cuestionar el modelo esencialista de interpretación de la *cultura de la comunidad*. Curiosamente esto se hace desde algunas posiciones que, usando este mismo modelo, incorporan dentro de él la igualdad de género como algo también indiscutido, a la par de otros argumentos *esenciales*. En este sentido, el esencialismo en esta reinterpretación de la cultura de la comunidad puede favorecer las estrategias de igualdad de género implementadas desde algunas parcelas de CDRO, así como desde el propio Programa de la Mujer. Frente al hermetismo impulsado desde un sistema de relaciones de sexo-género asimétricas, se plantea en los discursos de los líderes y en los materiales de capacitación una resignificación de la “verdadera cultura de la comunidad” como una cultura de equidad de género, de manera que las desigualdades provienen de agresiones producto de impulsos conquistadores o evangelizadores:

*“La misma historia, nos señala que la participación de las mujeres antes era más equitativa. La misma iglesia católica ha generado estos patrones, que en vez de beneficiar a las mujeres las ha perjudicado y como son cosas normales, nadie manifiesta estar inconforme...”*¹⁰⁸⁶

*“El Programa de la Mujer invita a los y las miembros de la Comisión para hacer listas de valores propios que pudieran revalorar y revivir la base sobre la que una vez se construyó la complementariedad. Nos referimos a la época en que las mujeres eran respetadas por su sabiduría, su capacidad de dar consejos, su conocimiento sobre medicina y mantenimiento del hogar. Su conocimiento de agricultura, considerada primera agricultura de la historia...”*¹⁰⁸⁷

Por otra parte, las presiones externas apuntadas (manifestadas en otros ámbitos de la organización, como vimos en el Programa de Artesanías) implican incursiones y

¹⁰⁸⁵ Entrevista con Luz marina Delgado. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

¹⁰⁸⁶ *Ibíd.*

¹⁰⁸⁷ *Apuntes para la propuesta de enfoque de género de CDRO*. Programa de la Mujer. Asociación CDRO. 1998

participaciones en el orden organizacional interno, que se acompañan de un tratamiento de los problemas de modo urgente y descontextualizado, amplificando las divisiones y especializaciones internas en lugar de procurar la concertación o el diálogo, y en cierto sentido procurando efectos contrarios a los previstos. En este sentido, resulta difícil no ver la discusión de los problemas de género como algo impuesto por la sociedad occidental personificada en dichas presiones externas. Estas pueden verse, además, como un atentado contra la línea de tradicionalidad de *lo maya*, por lo que algunas acciones emprendidas desde el Programa de la Mujer se ven enfrentadas ante la difícil disyuntiva de unas acciones de igualdad de género descontextualizadas y precipitadas, favorecidas desde algunas agencias donantes cuyos recursos hay que aprovechar, por una parte, y por otra, ante las acciones de desarrollo emprendidas desde la organización, ajustadas a una *cultura de la comunidad* en constante redefinición. La trampa aparece cuando se pretende intentar compaginar dicha redefinición, que supone un esfuerzo lento y constante, usando los recursos de dichas agencias, que conllevan en no pocos casos urgencia en los resultados y fluctuación en la ayuda recibida.

Esto no significa que las vías de resolución de los conflictos por razón de género estén cerradas, sino que las alternativas están bastante limitadas por un escenario constrictivo. A esto se añade el hecho de que tales vías de resolución pasan por no ver la cuestión de género estrictamente como tal, ya que ésta se presenta estrechamente relacionada con aspectos que conciernen a la identidad étnica y socioprofesional. Por ejemplo, y como hemos podido comprobar, no se manifiestan estos conflictos del mismo modo a escala de beneficiarios que del propio personal técnico. La complejidad de estas interacciones apunta precisamente a algo que ya es advertido desde algunas instancias de ambas organizaciones: no tienen por qué contraponerse necesariamente (en términos *sustitutivos*) los objetivos de revitalización étnica con los de igualdad de sexo-género. A pesar de la existencia del Programa de la Mujer como signo de cierto estancamiento, el despliegue de acciones realizadas dentro de éste apunta también en esta dirección. Se trata de acciones no siempre precisamente favorecidas por el impulso segmentador y acelerador proveniente de agencias donantes, que pretenden aplicar algunas reivindicaciones de su sociedad a otro escenario distinto, en muchos casos amplificando

algunas contradicciones en el “entorno exótico” maya-k’iche’ al mismo tiempo que no se perciben las que se producen en su propia sociedad.

En conclusión, aunque está previsto dentro del Programa de la Mujer el contacto con otras instancias ajenas a CDRO preocupadas por la problemática de la situación de la mujer¹⁰⁸⁸ la lucha por los intereses etnopolíticos no tiene por qué ser incompatible necesariamente con otros móviles dirigidos a atender las preocupaciones sobre las relaciones de sexo-género. Ni siquiera la instauración del proceso de descentralización debería ser una preocupación básica para el Programa de la Mujer, en cuanto que pueda significar una desvinculación de la organización en su conjunto respecto de la problemática de sexo-género. Más bien al contrario, las inquietudes desde este Programa se centran en procurar que antes de la descentralización de los distintos Programas exista en éstos una “semilla de igualdad de género” que favorezca la equidad en las relaciones entre sexos.

6.6.- La conformación de una identidad étnica desde el desarrollo

6.6.1.- Hacia una construcción dinámica de la etnicidad. Conciencia de etnicidad entre líderes y beneficiarios

Uno de los primeros problemas que se plantean a la hora de diseñar un proceso de revitalización étnica como el emprendido en estas organizaciones procede de la heterogeneidad de los modos de entender y percibir la adscripción a un grupo étnico, en los que se presentan diferencias entre los líderes de la organización, el personal técnico y los beneficiarios. Así, dentro de este último grupo, si nos atenemos a las verbalizaciones que presentan en torno a categorizaciones de carácter étnico, la tendencia general registrada en sus testimonios se corresponde con el reconocimiento de

algunas etiquetas de adscripción que les lleva a posicionarse como *indígenas* o *naturales*, frente al *ladino* o *mestizo*. En escasas ocasiones se produce una autoidentificación como *mayas* o como *maya-k'iche's* o *maya-kaqchiqueles*.

Esta tendencia encuentra salvedades entre algunos beneficiarios que están implicados en la organización desde sus inicios, aquellos que forman parte de sus cargos de representación o bien entre los líderes comunales que se han incorporado a procesos de capacitación dentro de la organización. En estos casos se maneja un discurso de la *mayanidad*, caracterizado por una serie de aspectos básicos que tratamos a continuación.

Se plantea en primer lugar el *primitivismo* en la fijación del origen de *lo maya*, resaltando el legado dejado por los ancestros o antepasados comunes: “*lo maya es el nombre de la cultura de nuestros ancestros*”¹⁰⁸⁹ o “*es un nombre que se le designa a un grupo de personas que existieron en los tiempos pasados, ellos nos dejaron muchos recuerdos, son nuestros antepasados y por eso somos designados mayas*”.¹⁰⁹⁰ Surge así el orgullo por considerarse *depositario* de una cultura que se entiende heredada:

*“Decía mi mamá: ‘mira mi hijo, aquí antes en este lugarcito sólo una familia hay... y esas familias creen en..., se hincan de rodillas y... sólo piden a Dios que llueva... y llueve’, decía, ‘eso se hace desde unos trescientos o cuatrocientos años’. Entonces, ‘nosotros somos descendientes de los mayas’, me contaba mi mamá, porque así le han contado a ella. Por eso es que yo me siento ciento por ciento maya y me interesa saber el día que marca nuestro calendario maya. Incluso por mi apellido... así como le digo, a mí muchas personas me han felicitado, a eso se debe pues de que yo me siento satisfecho, pues, de nosotros los mayas”*¹⁰⁹¹

Este tipo de discursos suele construirse en torno a la *pureza* de un referente ancestral y puede acompañarse de una serie de atributos o factores delimitadores de la *mayanidad*,

¹⁰⁸⁸ En el art. 6, punto e) del Reglamento se considera como una de las directrices a seguir por los grupos integrados en el Programa de la Mujer el “participar en intercambios con grupos afines dentro y fuera de CDRO para fortalecer el movimiento de mujeres”. A escala individual, las participaciones en instancias del Movimiento Maya de líderes femeninas integradas en el organigrama de CDRO como Ana Victoria Socop (en el Foro de la Mujer, dentro de la Asamblea de la Sociedad Civil) o Leonicia Pocop (dentro de MENMAGUA) son dos claros ejemplos en esta línea.

¹⁰⁸⁹ Beneficiaria de la comunidad de Nimasac, 19 años.

¹⁰⁹⁰ Beneficiario de la comunidad de Nimasac, 20 años.

¹⁰⁹¹ Beneficiario de la comunidad de Xolsacmaljá, 52 años.

usados para efectuar una gradación de ésta, como el idioma, la vestimenta y las costumbres, formando un conjunto amplio y heterogéneo:

“Los mayas, cuando amanece el día hacen el respeto, el buenos días a toda la gente: ‘Buenos diiiias’, ‘buenos diiiias’... El saludo, por ejemplo, con un semblante agradable. Así son los mayas, se aman, se quieren mucho y cuando llueve, agradecen a dios. Queman el pom y... eso es pues lo que ellos hacen, eso es. Y yo me siento maya por... por conocer los valores de las cosas que acá vemos nosotros en nuestras comunidades”

Se trata por tanto de elementos configurados como componentes de una *cultura maya*, seleccionados a partir de experiencias individuales o colectivas de los que se rescatan sus connotaciones positivas. Al margen de su arbitrariedad, estas experiencias tienen una fuerte base contrastiva, al referirse a elementos que construyen el *nosotros* por oposición al *ellos*. Surge así por ejemplo la idea del carácter “respetuoso” y “afable” del maya, abierto a las relaciones con cualquier persona. Algunas connotaciones utilitaristas se desprenden de este discurso, en el que se incluyen argumentos usados para presentarse ante posibles aportadores de recursos:

*“A nosotros los mayas, nos gusta respetar a las personas. Es decir ... de cualquiera raza, de cualquiera. Nos gusta que nos visiten... o nos apoyen... nos gusta, nos gusta. Hay varias personas que sí, nos visitan en las comunidades pues... nos agrada, pues, nos agrada. Porque de verdad, así como le cuento, yo siento, es personal, que nosotros somos abiertos con la gente, que nosotros somos... porque en sí, ser encerrado nunca sirve. Hasta me gusta el... inglés, bastante, bastante. Porque... para tener relación con cualquiera persona... extranjera, ¿verdad?, porque eso es importante”*¹⁰⁹²

En todo caso, este discurso de la mayanidad en su vertiente *instrumentalizada* posee una *dimensión selectiva*, basada en experiencias individuales o colectivas, y compuesta también de decepciones ante la posible obtención de recursos por la llegada del visitante foráneo, como el representante de un partido político, el estudiante extranjero, el encuestador del estado, etc.:

“No todos ayudan, no todos. Fíjese que hay ofrecimientos, a nosotros nos han hecho ofrecimientos... a la verdad, a la vuelta, decíamos nosotros, ‘en él no hay

¹⁰⁹² Líder comunal de la comunidad de Xolsacmaljá, 47 años.

nada'. y sólo nos sacó... sólo nos sacó todo lo que estamos aquí haciendo...y no hay nada. Es una de las cosas que sí han molestado a la comunidad. A veces hacen unos censos, hacen unas investigaciones, hacen unos ofrecimientos... pero después no hay nada. Entonces ese es el clavo, es de que, cuando llegan otras personas a hacer una investigación, decimos: 'no lo vayan a dar', 'deténganlo', 'no', porque esa gente nada más tal vez es para buscar trabajo, eso son requisitos para que ellos consigan un su trabajo...' ¹⁰⁹³

La valorización de la cultura que contienen estos discursos concuerda en líneas generales con los rumbos que experimenta el modelo de etnodesarrollo planteado en ambas organizaciones. Así, en principio, las concepciones anteriores (en sus vertientes primitivistas e instrumentalistas, que pueden solaparse) son alentadas por algunos líderes de ambas organizaciones, y por gran parte de los capacitadores, que suelen tener presente que la mayor parte de los pobladores de las comunidades no manifiestan una clara conciencia de etnicidad, verbalizada con etiquetas como la de *maya*. Por ello, como parte del proyecto etnopolítico de ambas organizaciones, buena parte de los materiales de capacitación se orientan a reforzar esta nueva adscripción *mayanista*, sustituyendo la de *indígenas*, y existiendo cierta decantación en el caso de CDRO hacia la de *k'iche's* o *maya-k'iche's*.

Concibiéndose como un problema de conocimiento que hay que trasladar, es bastante común que dichos líderes establezcan el origen de la distancia, que les separa respecto a la percepción de la etnicidad de los beneficiarios *no concienciados* en diferencias educativas, de formación reglada, cuya ausencia o escasez les impide ser conscientes de sus orígenes ancestrales:

“Yo creo que en la expresión maya en este momento existe precisamente en la gente que de alguna manera hemos tenido una formación universitaria, hemos tenido una formación media, hemos estado en las escuelas y hemos sufrido digamos ... la discriminación en carne propia. Entonces, eso ha consolidado nuestra conciencia y ha reafirmado nuestra identidad. Pero uno ve en su idioma, en sus costumbres... y al ver libros escritos por sociólogos, por antropólogos,

¹⁰⁹³ Ibidem. Entre la promesa y la nula contrapartida aparece la información como recurso ofrecido por la comunidad, como uno de los pocos elementos que tienen valor para el foráneo: para el investigador que hace su estudio, para el representante del estado, de una organización religiosa, política o de desarrollo. En estos casos, cuando parece que no existe nada, que todo en la comunidad son necesidades, aparece el visitante que pone en valor los recursos de la comunidad, pero al no restituir ni explicar lo que obtiene, lo que es entendido como *ayuda* puede pasar a significar una forma mal disimulada de expolio.

*uno se da cuenta de que hay mucha vinculación, dentro de lo que eran los mayas, que de repente desaparecieron y nosotros que hemos estado siguiendo acá. Entonces, esto nos ha enseñado a nosotros que la teoría de que los mayas desaparecieron no es cierta”*¹⁰⁹⁴

Planteamientos como el anterior recuerdan, aparte del papel de la ciencia social en la construcción y reconstrucción de etiquetas de adscripción étnica, la coincidencia con los planteamientos *primordialistas* o *primitivistas* de algunos beneficiarios. El hecho de que exista esta coincidencia impide, en parte, que exista cierto exclusivismo en la reconstrucción de *lo maya* por parte de estos líderes basado en su acumulación de formación reglada. A esto se añaden otros planteamientos que procediendo de dichos *líderes letrados* implican una visión dinámica de la etnicidad y una huida de estatismos que puedan provenir de frentes diversos.

Uno de estos frentes procede precisamente del uso por algunos líderes de la cultura maya ancestral como único referente, lo que es cuestionado por otros líderes de estas organizaciones. Se discute así precisamente aquello que se concibe como la norma general dentro del discurso del Movimiento Maya: la recurrencia al pasado como soporte exclusivo e invariable en el que cimentar las acciones del presente:

*“Hay mucha riqueza en la cultura maya antigua pero también hay muchas formas en que la comunidad actualmente ha resuelto sus problemas y que eso puede ser bien considerado como parte de la cultura de la comunidad. Entonces resultamos con todas estas nuevas metodologías del trabajo que no necesariamente se basan en la cultura maya clásica, ¿verdad?, sino en la cultura actual de la comunidad. Una característica que tiene el Movimiento Maya es que hay como una tendencia del pasado, se resalta mucho el pasado, se quisiera, digamos, pintar todo el pasado maya, con toda su grandiosidad, con... es decir, con... como lo máximo, lo máximo. Y desafortunadamente hay muchos que apoyan esta idea y que creen que todo lo maya es así. Como que hacen demasiado servil al pueblo maya”*¹⁰⁹⁵

El hecho de que este discurso proceda de uno de los líderes de CDRO no es anecdótico, ya que es precisamente desde este ámbito desde donde la concepción de la *cultura de la comunidad* (maya-k'iche') se plantea de modo sustitutivo a una *cultura maya* que se

¹⁰⁹⁴ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

entiende excesivamente reificada desde el propio Movimiento Maya. En este sentido, los discursos de la etnicidad primitivista, compartidos por algunos líderes, capacitadores y también por algunos beneficiarios, tropiezan no sólo con estos otros discursos, sino también con una realidad práctica compleja y cambiante. Existe cierta consciencia de este problema entre algunos líderes, que esperan que sea la práctica la que “ponga las cosas en su lugar”:

“Los compañeros que creen que la cultura maya precolonial es... lo máximo y que se debería de revivir o se debería de... actualizar, de ponerse en vigencia nuevamente tienen muchos problemas con las situaciones modernas actuales”
1096

Algo parecido ocurre con los atributos externos, debido al uso de la primera imagen superficial como identificadora de la “cultura propia”, cuyo valor se rechaza intencionalmente por sus implicaciones de falsedad. El empleo de ornamentos, telas, músicas, artesanías, etc. como rápidos identificadores pretende ser relativizado como *marcador de etnicidad* pues se entiende que hace superficiales las manifestaciones culturales, “foklorizando” al colectivo que las realiza. Al perder sus significaciones profundas y presentarse como un mero estandarte, desacredita todo un conjunto de acciones menos visibles pero que se entienden como más indicativas de los referentes culturales de la población maya, como por ejemplo la propia participación decisional:

*“Aquí en nuestra oficina... no es lo mismo como en oficinas de ONGs indígenas que... posiblemente hagan mucho más adornos, mucho más cosas visibles de la cultura maya. Aquí no mucho, no se ve mucho, posiblemente es porque nos ajustamos más a la comunidad, ¿verdad? (se refiere a los estandartes de la entrada, regalos de las comunidades que recuerdan acciones de CDRO y parecen tener más el carácter de “compromiso”). Sin embargo, en esas ONGs que tienen todo lo maya muy visible, posiblemente un gerente esté tomando la decisión, mientras que aquí, donde no existe todo eso, hay todo un sistema de consultas, un sistema, digamos, mucho más comunitario para tomar decisiones”*¹⁰⁹⁷

No es casualidad que el reparto de las decisiones bajo el esquema comunitarista, con tendencias a la equidad y la horizontalidad, se sitúe en el centro de las identificaciones.

¹⁰⁹⁵ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, marzo de 1998

¹⁰⁹⁶ *Ibidem*.

En otros momentos de este trabajo hemos dado cuenta de la importancia concedida a la colectivización de los recursos y las decisiones, resumidas en algunos *principios* como el del *apoyo mutuo*. Al margen de las dificultades para su puesta en práctica, destacamos en este punto que se coloque un *modo de decidir* que se entiende como propio, peculiar y distintivo en el centro de los discursos identificatorios, sustituyendo e incluso contradiciendo si es necesario a otros referentes ancestrales.

De este modo, es la participación decisional en la propia construcción organizativa la que se incorpora a la construcción del *nosotros* que se realiza en el seno de los proyectos de desarrollo. En este sentido, la actitud de los líderes fomentando una idea dinámica de la etnicidad no es un resabio academicista, sino que se fundamenta en la constatación del continuo fracaso en la aplicación práctica de una idea *esencial* de la etnicidad, una aplicación en la que interviene dicha participación decisional, y que, como sabemos, debe afrontar continuos retos, relativos al control cultural de los recursos y las decisiones, considerados tanto propios como ajenos. Hasta el momento este discurso de la etnicidad dinámica tiene que compartir su espacio dentro de las organizaciones con aquellos otros discursos que también tienen cierto poder de acción y que plantean su propia transmisión de valores, principios e ideas. En otras palabras, y como veremos a continuación, dado que en dicho proceso de transmisión participan diversas instancias, en él se reflejan igualmente las diferentes tendencias interpretativas de la etnicidad en su aplicación a los proyectos de desarrollo, y los retos que asumen.

6.6.2.- Los esfuerzos de potenciación de la *conciencia de etnicidad*: esencialismo y estrategias de largo plazo

Dentro de las acciones encaminadas a superar lo que se concibe como debilidad o ausencia de *conciencia de etnicidad* entre los beneficiarios, los procesos de capacitación se sitúan en primera línea, centrándose en una serie de aspectos específicos. Uno de

¹⁰⁹⁷ *Ibíd.*

ellos consiste en reforzar el sentido de pertenencia de unos contenidos culturales cuya *valorización* se fundamenta en la constatación de su continua pérdida:

*“Es algo que hay que cultivar... hay que ver para que no se mueran nuestras costumbres, pues”*¹⁰⁹⁸

Es decir, se trata de potenciar la añoranza por lo perdido y de orientar las acciones a su resistencia o rescate. En la responsabilización de esta pérdida interviene también una alusión a la construcción contrastiva de la etnicidad, lo que pasa inevitablemente por constatar la acumulación de poder por parte del grupo étnico hegemónico ladino, al que se le asigna una cuota de responsabilidad por dicha pérdida. Los materiales de capacitación abundan sobre estos aspectos, al igual que los testimonios de algunos líderes comunales:

*“No hay que dejar morir el uso de trajes y hablar la lengua. La otra cultura, o sea los mestizos, son diferentes y nos discriminan, esto se puede ver cuando uno busca trabajo, no lo dan y no nos atienden, por lo tanto no reconocen nuestros derechos. Por eso es importante impulsar la educación bilingüe y hay que apoyar a los líderes mayas”*¹⁰⁹⁹

Al margen de la problematización de estos aspectos, de los que en ambas organizaciones no se ofrecen demasiadas pistas hacia el exterior (dentro de sus labradas imágenes de tolerancia y *respeto multicultural*), el tratamiento capacitador de los aspectos relacionados de modo explícito con la reafirmación identitaria se enfrenta a otros problemas como los de incomprensión entre los beneficiarios una vez que se superan los arquetipos y etiquetas por los cuales se definen a sí mismos los colectivos. Los esfuerzos encaminados a hacer asequibles estos contenidos hacen que el discurso capacitador se caracterice por el esquematismo y la concisión, como se evidencia en los materiales formativos e informativos de ambas organizaciones:

“La cultura maya es la forma de nuestro vivir de quiénes somos descendientes de los mayas inmortales, es el conjunto de valores y prácticas que nos dejaron nuestros abuelos y abuelas que se basa en el respeto, la armonía, el amor, la

¹⁰⁹⁸ Líder comunal de la comunidad de Xolsacmaljá, 47 años.

¹⁰⁹⁹ Líder comunal de la comunidad de Xolsacmaljá, 29 años.

*con vivencia pacífica con la naturaleza. Las prácticas culturales se demuestran a través de nuestros idiomas, nuestros trajes, nuestras costumbres, nuestra espiritualidad, nuestro arte, nuestra música”*¹¹⁰⁰

De este modo, las explicaciones de los capacitadores suelen basarse en aspectos concretos, recurrentes, tales como la acentuación de los orígenes comunes y la clara visibilización en algunos elementos culturales (el idioma, el traje, la música), acompañados de otros de más compleja definición (las costumbres, la espiritualidad, etc.). Todo ello cargado de valores positivizados (el amor, el respeto, la convivencia con la naturaleza, etc.). Sin embargo, la aplicación de este esquema a los proyectos de desarrollo no se agota en explicaciones de ideas de fácil acceso, ya que la puesta en práctica de tales ideas revela un proceso lento y dificultoso, que entraña continuas contradicciones. Esto lleva a recurrir a otras vías paralelas en las que, o bien la difusión de los *valores mayas* se hace práctica en forma de proyectos o acciones vinculadas a la organización a largo plazo (algunas capacitaciones en k'iche' son una prueba de ello bastante explícita) o bien se trata de atender a colectivos a los que dicha difusión pueda ser más efectiva a corto-medio plazo, como la población infantil: *“Es necesario llevar a la práctica una educación interdisciplinaria que involucre a los participantes en una diversidad cognoscitiva, práctica y real. Es el momento de darle cabida y atención al trabajo educativo de la comunidad infantil, bajo los preceptos de la Cosmovisión maya”*¹¹⁰¹

En esta línea, ante un escenario en el que las repercusiones a corto plazo son bastante modestas, el marco estratégico diseñado para acometer un proceso de autoidentificación maya que abarque a un gran número de beneficiarios apunta, sea cual sea el camino a seguir, a un horizonte de largo plazo. Por ello, las acciones de ambas organizaciones en este sentido se caracterizan por la prudencia, desviando la mirada hacia la constatación de pequeños cambios en los que se sustenta la esperanza cuando se producen los contratiempos. Por ejemplo, dadas las dificultades para llevar adelante este proceso, no es casual que se oriente la mirada hacia las próximas generaciones:

¹¹⁰⁰ Asociación COINDI. *Memoria Anual de Labores*. 1996. p.7

*“Si ahorita yo voy a una escuela, así... de primaria, hablo con algunos niños, y los niños hablan de que son mayas. Entonces ya no es parte de una élite que quizás en un momento sí, se constituyó en eso ...¿sí?. Yo creo que en definitiva así va a ser. Por ejemplo, ahorita, al hablar yo con mis hijos, ahora ellos son pequeños, pero ya se hablan de... bueno, ¿y nosotros qué somos?, somos mayas. O sea, ya tienen esa identidad pues. Y eso se va propagando digamos... entre los niños pequeños pues. Y en el futuro ya no va a ser un grupo nada más de los que trabajan en organizaciones, de los que están en la Academia... sino va a hacer realmente la población la que vaya a sentirse eso... esa identidad pues propiamente”*¹¹⁰²

La constatación de los pequeños cambios, por limitados y lejanos que estos sean, resulta primordial para conseguir ciertos efectos desde los esfuerzos capacitadores afines a una línea de construcción de la etnicidad. Pero, si ya resulta difícil abordar estos esfuerzos bajo argumentos esencialistas, no lo es menos hacerlo sobre una concepción de la etnicidad como un fenómeno complejo y variante, que debe ser asumido y reconstruido por los propios beneficiarios, y cuyo uso se concrete en cierta cercanía con las prácticas y los discursos que existen en la organización.

Sin embargo, como sabemos, los esfuerzos capacitadores no son los únicos que se ponen en marcha, procurando una reducción de la distancia que separa a una minoría que se autopercibe como *maya* del resto. Sin ir más lejos, los discursos reseñados páginas atrás que referían a un sentimiento de pérdida de la “cultura propia” corresponden a líderes comunales que no han recibido muchas capacitaciones de la organización, pero que sí se hallan ligados a proyectos de la organización desde hace más de diez años, y han experimentado el sentido práctico de la reafirmación identitaria en las asambleas y reuniones, en las charlas con otros representantes de otras comunidades, en los discursos de los técnicos y en un sinnúmero de prácticas puestas en marcha por la organización que continuamente realizan un énfasis en *lo propio*, dentro del modelo de etnodesarrollo practicado en estas organizaciones, desde los créditos grupales a los Programas de Educación en las comunidades en la *lengua materna*.

¹¹⁰¹ Asociación COINDI. *Plan Trienal*. 1996-1999. 1998. p.11

¹¹⁰² Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

Pero la incorporación a una organización que realiza una interpretación flexible de la etnicidad implica presenciar y asumir ciertas contradicciones con el discurso, como permitir las acciones rentabilistas del Banco Pop, admitir capacitaciones *bilingües*, es decir, no sólo en las lenguas mayas k'iche' o kaqchiquel, sino también en castellano. De este modo, la estrategia de participación continuada pretende conseguir a largo plazo lo que los rápidos procesos de transmisión de valores no consiguen, lo cual resulta bastante difícil y complejo. En este sentido hay que ser conscientes de que, prueba de un afán desmedido y de la confianza antes apuntada en el futuro, los representantes de la organización tienen que afrontar el reto de comprobar cómo sus expectativas resultan un tanto sobredimensionadas con respecto a lo conseguido a nivel práctico, en lo que participa un complejo escenario de fuerzas y de relaciones en las que intervienen otros muchos agentes. El discurso del desarrollo de la comunidad y de la cultura de la comunidad supone un vehículo de *mayanidad* bastante eficiente, porque localiza en la comunidad los pequeños y lentos logros, palpables al fin y al cabo, mientras se procura, en la medida de lo posible que los discursos sobre el *nosotros maya* no resulten demasiado sobredimensionados.

En esta línea de pragmatismo en la reconstrucción identitaria, uno de los factores que añade una complejidad adicional a este proceso proviene de la construcción de la etnicidad de una forma contrastiva, a partir de la aceptación o, sobre todo, del rechazo a agentes externos. Nos centraremos en este caso en una serie de experiencias relacionales negativas, vividas colectivamente, para comprobar la construcción del *nosotros* que se realiza a escala organizacional ante diversos sujetos de contraste: el extranjero que proporciona los recursos y plantea su propio modo de apropiación de éstos, el *mestizo* o *ladino* o el *otro maya-k'iche'* o *maya-kaqchiquel*.

6.6.3.- Construcción de la *otredad* ante ladinos y extranjeros

Como algunos autores señalan, uno de los posibles escenarios que se pueden plantear dentro de la estrategia de etnodesarrollo supone que el uso de recursos externos y la

confrontación con otras lógicas e intereses producirán una forma de “contagio inevitable” que supondrá una pérdida de “valores esenciales” o de “cultura original”. En este sentido, la revitalización étnica se encontraría en peligro ante los efectos de una “modernización inesperada” producto de la inyección de recursos de la ayuda internacional, que afectaría sobre todo a unos contados líderes que son los que resultan más beneficiados por dicha modernización.¹¹⁰³

Aunque ya hicimos referencia a algunos de estos aspectos a la hora de estudiar la incorporación de recursos que eran considerados como ajenos, resaltamos en este punto que el anterior planteamiento puede resultar válido siempre que incluya la posibilidad de redefinición de estas “culturas originales”, y no se centre en su concepción estática o esencialista. Además, no siendo la incorporación activa a estas organizaciones de desarrollo (de líderes, beneficiarios, etc.) la única vía de acceso a algunas implicaciones de la modernidad, la respuesta a estos contactos no tiene por qué ser necesariamente una automática aculturación. Tal y como comprobamos en las organizaciones de nuestro estudio, dicha respuesta también puede ir encaminada a fortalecer una reafirmación identitaria, en las que se despliega un amplio abanico de estrategias ante la llegada de recursos y agentes que se entienden como *ajenos*.

En cuanto a la presencia de tales líderes y especialistas, si bien es cierto que las estrategias ligadas a la tecnocracia o a lo que llamamos *profesionalización individualizada* pueden coexistir con las estrategias de revitalización étnica, no son sólo unos contados líderes los que acaparan el protagonismo de ésta última. Hemos comprobado cómo el grado de protagonismo en este marco de acción estratégica de los diferentes individuos y colectivos que participan en estas organizaciones se presenta de modo creciente entre los beneficiarios procedentes de las comunidades. Además, como

¹¹⁰³ Dentro de esta línea interpretativa se sitúan Baud *et al* (1996,189), que introducen así esta posibilidad: “*Resulta paradójico que la ayuda financiera creciente pueda tener un efecto de modernización inesperado en estas organizaciones y en esta gente. Los medios de transporte y de comunicación modernos, una forma organizativa actualizada y los viajes regulares al Norte rico para consultar y ‘evaluar’ influyen en su ‘cultura original’ (...) En estas ONGs locales no siempre se podrán diferenciar la estrategia del mercado laboral de los académicos y tecnócratas y la estrategia étnica en favor de las culturas originales*”

sabemos, la cuota de poder que éstos ostentan no se limita a una serie de concesiones de los líderes, sino que se manifiesta en distintos ámbitos de participación que implican una actitud activa. A esto se añade el hecho de que aquellos líderes a su vez pueden poseer sólidos contactos con las comunidades (entre otras razones, por proceder de ellas), más que con instituciones de las grandes urbes o representantes de una *modernización* que, en cualquier caso, no se presenta como algo homogéneo, ni invariable, sino entrelazada con tales culturas originales.

En este sentido, la construcción de las influencias externas encuentra diferentes expresiones dentro de las distintas escalas de participación decisonal de la organización. Uno de los primeros esfuerzos de discernimiento se dirige a la construcción de un territorio en el que ubicar el *nosotros* frente al *ellos* en el terreno del desarrollo. En este punto, el utilitarismo selectivo ante la presencia de agentes externos (“amigos” o “intrusos”) que opera entre los beneficiarios tiene cierta concordancia con la idea de *ruralidad incontaminada* que presentan los líderes de estas organizaciones. Precisamente esta última idea se fundamenta en la constatación de que uno de los peligros básicos del modelo de etnodesarrollo se basa en el impacto procedente de ideas, valores e intereses ajenos en aquella parte de la organización considerada más débil y más impermeable, como es la comunidad, hasta el punto que “*la comunidad rural no pueda apropiarse del modelo a causa de influencias externas*”¹¹⁰⁴, proponiéndose la ciudad como ejemplo de ladinización se opone así a la *comunidad rural*¹¹⁰⁵ como lugar de *mayanidad*.

Cierto tutelaje de la comunidad por parte de estos líderes se resalta en algunos de sus discursos, en los que se considera que los valores propios de la *cultura de la comunidad* tienden al apoyo mutuo y la solidaridad, por lo que dicha cultura se considera imbuida por la referida “ruralidad incontaminada”, es decir, “*diferente a la cultura de las ciudades debido al ambiente que se crea en su interior y a la menor contaminación de valores de sociedades extrañas, en las ciudades se le da mucha importancia a copiar a*

¹¹⁰⁴ Asociación COINDI. *Plan Trienal*. 1996-1999. 1998. p.28

¹¹⁰⁵ Es decir, basada en una identificación con una determinada idea de la comunidad rural *maya* (en COINDI) o *maya-k'iche'* (en CDRO).

sociedades más desarrolladas y a ir detrás de ellas...”.¹¹⁰⁶ En no pocas ocasiones, este tutelaje se fundamenta, una vez más, en lo que se concibe como “un mejor conocimiento” de las claves que definen a la *cultura de las comunidades rurales* en oposición a las comunidades urbanas, tratándose de algo que “*sólo lo podrá comprender quien haya intentado enseñar el concepto de cooperación a una comunidad semi-urbana, por ejemplo, acostumbrada a la desconfianza, la competencia y a la lucha a muerte por un poco de alimento, un puesto de trabajo, etc*”¹¹⁰⁷

Forma parte de la cultura del trabajo *capacitadora* de algunos líderes y técnicos, el no renunciar a este tutelaje que se asocia a esta línea de pureza ruralista. Pero no hay que olvidar que esta ruralidad mayanista se muestra altamente dinámica, encontrándose el origen de sus cambios no sólo en la posibilidad de que aquellos valores (solidaridad, apoyo mutuo, respeto a los ancestros...) cambien, sino en los propios impulsos modernizadores. Es la puesta en práctica de los distintos proyectos y acciones que se emprenden dentro de la organización (en la que intervienen líderes, técnicos y beneficiarios) lo que determina la readaptación final de aquellas ideas de partida un tanto estáticas.

Uno de estos cambios y adaptaciones proceden de situar la *otredad* en diversos entornos, de modo que a la construcción de una ruralidad mayanista de aplicación dinámica se añade la elaboración de un marco de acción ante otro tipo de relaciones, como las que se mantienen con ladinos o con extranjeros. En este último caso, la concepción de las ingerencias externas como *contaminaciones de lo puro* es una idea que puede provenir de la constatación del cambio (negativo) que opera en aquellos que han tenido una experiencia de contacto con el *otro extranjero*. Es el caso de los que han regresado de emigrar al extranjero (a los Estados Unidos o a la vecina México) y vuelven despreciando sus orígenes, y llegando a avergonzarse de su propio pasado y rechazando parte de las construcciones identificatorias que se realizan con base en éste. En no pocos casos, esta desidentificación de “aquel que viajó al norte y volvió cambiado”, entendida como *ladinización*, puede entenderse como una desvinculación de

¹¹⁰⁶ El *Sistema Financiero Comunal*, 1998, p.17

los móviles que persigue la organización, de sus proyectos, principios, representantes, etc. claramente etnicizados:

*“Lo que pasa es que los que vienen del extranjero, ellos como ya tienen, entonces ya no, casi ya se olvidan de CDRO. Ya tienen pisto, ya consiguieron un capital y empiezan a trabajar ellos mismos y ya no, ya no se acuerdan de CDRO...”*¹¹⁰⁸

*“Hay muchachos, hay jóvenes, hay señoritas, que se han ido allá a... a los gringos, y al venir aquí, tienen otro tono de voz, otras costumbres, ya no valoran a la gente... porque hasta a mí mismo me han criticado, a mí. Yo una vez encontré a dos muchachos ahí, me decían: ‘aaah vos, quitate mano, vos ya no servís, vos sos... residuo de la sociedad...’ y así, pues... humillante la cuestión ... el hablado cambia, las costumbres cambian, la visión es otra, ellos quisieran ser como los... poderosos también, con sus dólares... Entonces yo miro desde aquí la cultura que yo tengo, maya-kiché... es humillante, y es por el dólar que tiene, ya no te miran... muy triste, muy triste”*¹¹⁰⁹

La valoración de la *ladinización* en términos negativos concuerda con una estrategia organizacional en la que la participación ladina está prácticamente vetada. A pesar de que los representantes de la organización hacen referencia a este hecho como el reflejo de la composición de las comunidades de la zona, cercana al 100% de población indígena, existen mecanismos diseñados para cerrar estas participaciones, limitándolas al mínimo, y que van desde la selección del personal al control de las intervenciones o *asesorías externas*, prefiriéndose incluso en estos casos, como sabemos, la presencia de extranjeros antes que de ladinos y estando basadas las relaciones con estos en una desconfianza que puede llegar a hacerse explícita, como en el siguiente testimonio:

*“El ladino no conoce el kiché, el ladino no habla y el ladino siempre trata de indio a uno. El ladino siempre trata de ser lo mejor, pues. Ladino es ladino. Si, ellos siempre están: ‘mi nombre es tal...’ (habla en tono grave, como orgulloso) dicen por ejemplo: ‘Micaelo, y mi apellido es... Robles, ... Mijango...’ Por ejemplo, aquí tenemos un ladino, no es por hablar, es ladino, es canche pues. Y ahí no puedo decir yo que... aunque me diga convivamos juntos, aunque me diga... uno no siente la confianza del cien por ciento con él. No va a sentirlo nunca. Siempre hay...aislamiento, hay ese aislamiento, sí”*¹¹¹⁰

¹¹⁰⁷ *Ibidem.*, p.8.

¹¹⁰⁸ Beneficiaria de la comunidad de Xolsacmaljá. Asociación CDRO, noviembre de 1998.

¹¹⁰⁹ Entrevista con Hilario García, Asociación CDRO, marzo de 1998.

¹¹¹⁰ Entrevista con representante de CDRO, 1998.

En este sentido, hay que entender que las reticencias al contacto con el ladino (y a entender el contagio de hábitos negativos procedentes del extranjero por parte de los indígenas en términos de *ladinización*) se encuentran fundadas no sólo en una memoria histórica bastante conflictual, sino que encuentra suficientes soportes argumentales en un presente en el que se siguen encontrando abusos hacia los grupos étnicos subordinados, en este caso los mayas.

De este modo, cuando se trata de resaltar las repercusiones negativas del contacto con el extranjero, éste se traduce a la interacción con una otredad conocida: la del ladino. Pero las implicaciones de este contacto (que no siempre deviene en su rechazo) tienen una serie de matices singulares cuando provienen de una experiencia directa. Los viajes al extranjero ejemplifican esta idea de rápida desvinculación de los referentes de cercanía, que encuentra en CDRO una estrategia dirigida a su control de un modo especial, pues como vimos, tales viajes pueden “distraer al líder de la comunidad del entorno donde más falta hace”. Es decir, esta intensificación en el control de los viajes no implica un rechazo pleno, sino una profunda reflexión sobre las implicaciones que éstos conllevan, basadas no ya en la constatación de los cambios que se perciben en otros como en experiencias directas. Haremos alusión a continuación a una experiencia surgida en la organización CDRO a este respecto.

En 1985, la agencia de desarrollo norteamericana *USAID* patrocinó el viaje a los Estados Unidos de un grupo de líderes comunales que formaban parte de la organización CDRO, que en esos momentos daba sus primeros pasos como organización. Se trataba de un viaje que para la mayor parte de esos líderes fue la primera y la última salida fuera de las salidas del territorio guatemalteco. Resaltamos de los discursos relativos a esta experiencia aquellos que hacen referencia a la comparación en forma de choque con otro nivel de uso de los recursos, que para algunos se encontraba fuera de toda medida conocida:

“Más que todo a mí, en vez de darme envidia, me dio tristeza. Porque, por ejemplo, sin humillarme, yo... la casa donde yo vivo, y mucha gente vive así... es

de piso de tierra, de adobe, con tablitas así... humilde, con una puertecita así y todo. Y luego, comparar eso con un edificio donde fuimos. Porque en Washington, donde nos dejaron, allá hay... especialmente la construcción ahí es... todo son diez niveles, todos. Ninguno es menos, sino... que ahí el requisito es que nadie puede pasar sobre una torre del señor Washington que está ahí, ese es el respeto que ellos tienen. Ahí ya vas entrando y la puerta se abre sola. Ya estás adentro, solita se cierra... Y vos cerrás tu puertas en la casa con un montón de horcones, atrancadores, así ... con palos y todo, ¿cuándo se va a abrir sola? Entonces ¿cómo sentirse uno, viviendo como... como cochito... como humillado, desgraciado, ahí... en tierra y todo?. Y para comparar con eso... Y ahí... alfombradas, con baños eléctricos, con... con todas las cosas eléctricas, con televisor, con teléfono ... eso es lo más, lo más humillante que puede ser para uno...”¹¹¹¹

“La comida aquí es un chilito, un huevito, una cosita así... comiendo humildemente porque, no es que uno sea miserable, es que aquí no se gana... Entonces se come en la comunidad una porción muy difícil, muy triste, muy humillante. No se come lo que se llama satisfacción o dieta balanceada... En cambio me fui yo a los Estados Unidos, y una azafata nos decía: agarrá la comida que querés, agarrá ahí... ¿querés leche, querés café, querés jugo, querés crema...? llevalo y ahí... ‘Puuuchica’, yo decía entre mí, ‘y uno en la casa comiendo un huevo...’ Aquí, todas estas cosas alcanzan para una semana o para un día de toda mi familia, de veras”¹¹¹²

Las repentinas vivencias en un entorno de opulencia pueden resultar tan exóticas como hirientes para alguien acostumbrado a luchar para conseguir una parte mínima de lo que en otro entorno se derrocha sin reparos. Pero las explicaciones sobre diferencias tan abrumadoras en torno a la disposición de recursos hacen referencia no sólo a un “sentimiento de pobreza” instalada en forma de una humillación, sino también a una necesidad de encontrar explicaciones suficientes, sobre el sentido de su propia estancia en un entorno tan extraño:

“Hubo un señor que se llama... Kissinger, él dijo que la mejor salida para terminar la violencia en América Central y en otros lugares, lo único que hay que hacer es que hay que darles beca a estos dirigentes, a los líderes, ‘para que vengan a ver lo que nosotros tenemos y comparar lo que ellos tienen, para terminar la guerra’, decía él. Entonces fue así que nosotros aprovechamos”¹¹¹³

¹¹¹¹ Entrevista con miembro del personal de la asociación CDRO, 1998.

¹¹¹² *Ibidem.*

¹¹¹³ *Ibidem.*

Sobresale en estos testimonios la percepción por parte de los líderes de haber sido utilizados para servir de testigos de lo que es un modelo de sociedad y de desarrollo adecuados. Pero más allá de asumir como adecuado este modelo, destaca un intento de explicar las diferencias en términos de dominación. Por ello, en la continua búsqueda de explicaciones sobre el origen de las diferencias, los argumentos que destacan las cualidades ajenas se solapan con la necesidad de un despertar conjunto ante los abusos:

*“O sea, que los americanos hacen dos funciones: son trabajadores, dinámicos y todo... pero al mismo tiempo que ellos son explotadores, aprovechan la oportunidad a cualquier tonto, sobre cualquier tonto, o gente que no piensa, o no sabe aprovechar... ellos explotan y punto. Pero uno es el que está dando lugar”*¹¹¹⁴

Hay que tener en cuenta que estas explicaciones se plantean pasados algunos años del viaje y sumadas otras experiencias, así como el conocimiento del entorno internacional en el que se desenvuelve CDRO en comparación con otros entornos donde las riquezas se acumulan. Ha habido tiempo entonces para localizar las riquezas y potencialidades propias y a elaborar un marco estratégico de relación que impida no sólo rechazar el modelo de desarrollo hegemónico por sus implicaciones alienadoras, sino también aprovechar sus fisuras, entre ellas la cesión de una pequeña parte de los recursos de la llamada “Cooperación Internacional”.

En esta línea, más que una búsqueda de las cualidades en *el otro* para poder lograr su mismo nivel de desarrollo, surge la defensa de la *cultura propia* como una actitud reactiva, así como la búsqueda de un modelo de relaciones distinto, apoyado en la equidad y en la complementariedad y no en la competitividad y la explotación. La puesta en marcha de este modelo contiene, como sabemos, un poderoso componente de movilización colectiva. Surgen así testimonios que emparejan la autculpabilización (“ser el tonto que se deja explotar”) con una rebeldía que, en el plano de lo cultural, pretende la reversión del razonamiento por el cual lo propio debe ser algo denostado. Se trata de sondear en la *cultura propia* para encontrar las potencialidades que construyen un modelo de desarrollo adecuado:

¹¹¹⁴ *Ibíd.*

*“Es como una reacción de un pueblo oprimido que se le ha tratado de enseñar de que su cultura es aquello que se debe superar y que reacciona diciendo: ‘no, justamente la cultura, nuestra cultura, es lo que se debe lograr, es lo que se debe buscar, porque esa cultura tiene las respuestas a los problemas de nuestra población’. Entonces, es como una reacción así... muy... ideológicamente muy fuerte, decir: ‘no, lo despreciado pasa a ser lo más apreciado’, porque nosotros así lo que queremos, ¿verdad?”*¹¹¹⁵

En la construcción de un proyecto como el de CDRO, la rebeldía acentuada ante la constatación de las diferencias, es uno de los motores de construcción de una organización de desarrollo bajo parámetros propios. Es decir, se trata de una reafirmación identitaria construida sobre ideas continuamente adaptadas de “sencillez comunitaria” en lugar de “sofisticación foránea”, “gestión colectiva” en lugar de “gestión individual”. En este caso, curiosamente, la reacción hermética (basada por ejemplo en el rechazo a la realización de viajes para capacitarse en el extranjero) encuentra su contrapartida en una estrategia de diversificación en las relaciones institucionales, encaminada a la rápida apropiación de los recursos financieros que se pueden obtener de éstas. Deducimos que la orientación estratégica de la organización pasó a encaminarse, a partir de experiencias como la descrita, hacia una diversificación en las relaciones institucionales, al mismo tiempo que se establecían fuertes muros de separación con los intereses y *modus operandi* de las distintas instituciones. La constatación de este hermetismo nos lleva a advertir que en CDRO, a diferencia de otras organizaciones (como la propia COINDI) comenzaba a confirmarse la ausencia de peligro del diálogo, con las debidas precauciones, con otras instancias e instituciones de diversos credos, pues se concebía que estas, más que producir un giro en los posicionamientos de estos líderes, iban a dejar algunos quetzales más en la cuenta corriente de la organización.

Pero en una organización de desarrollo estos contactos se realizan en todo momento y en cualquier nivel, por lo que la organización se dedican no pocos esfuerzos a buscar cierta consistencia. Intervienen aquí no sólo los procesos de formación y capacitación, sino la fortaleza de su tejido organizativo y la habilidad de los líderes y representantes

para congeniar posturas diversas en un frente común, dando cabida a diferentes voces. Por ejemplo, a escala de comunidades las participaciones externas se consideran no siempre como aportaciones, sino en muchos casos como peligros potenciales, por lo que tienen que estar sometidas al filtro del control por parte de los propios interesados, tutelado en parte por los líderes y representantes de la organización, que tienen que revisar continuamente sus concepciones sobre la *ruralidad* y la *mayanidad*. Sin embargo, estos filtros no reducen su aplicación a nivel de beneficiarios de las comunidades, ya que también operan a escala de relaciones institucionales de la propia organización, donde su aplicación resulta igualmente dinámica y cambiante. En este sentido, en la configuración del marco estratégico relativo a estas relaciones intervienen un conjunto de intereses, ideas, conocimientos y de valores que en algunos casos se corresponden con el aprendizaje obtenido de ciertas experiencias de relación con distintos *otros*. A continuación nos referimos a otra dimensión de estas experiencias de alteridad, concretamente a aquellas relaciones entre distintos grupos étnicos mayas dentro de ambas organizaciones.

¹¹¹⁵ Entrevista con Benjamín Son. Asociación CDRO, diciembre de 1998.

6.6.4.- Diferencias interétnicas

Uno de los puntos cruciales en este proceso de reafirmación identitaria abordado en el seno de organizaciones de desarrollo pasa por resolver el tratamiento de las diferencias interétnicas dentro de distintas etnias mayas. En este punto, hay que considerar que la diferenciación con respecto a los ladinos se haya sustentada en una memoria histórica de mayor confrontación ladino-indígena o ladino-maya. Es decir en la construcción histórica de las diferencias de k'iche's y kaqchiqueles entre sí o con respecto a mames, tzutuhiles, aguacatecos, etc. forma parte un complejo tejido de relaciones no exento de conflictualidad, pero suavizada tanto por coincidir por su posicionamiento en contra de la hegemonía ladina como por considerarse parte del relativamente reciente frente común del *pueblo maya*.¹¹¹⁶ Sin embargo, la existencia de una cierta coexistencia pacífica no contradice la separación entre grupos étnicos en múltiples prácticas rituales y cotidianas, al margen de lo percibido en los discursos, que subrayan algunos aspectos formales:

*“Nosotros los vemos diferentes por los trajes, por los trajes, ¿sí? y ... de verdad, pues... por los caracteres también tienen diferentes cualidades, en otra palabra, ¿verdad?. Hay mayas que sí son tan enojados. Yo, así como le digo, yo he viajado por Chichicastenango, por la costa, por Huehue, Tecpán, Antigua... y son diferentes las personas. ”*¹¹¹⁷

*“Por ejemplo, en mi caso, que yo trabajo con los tzutuhiles de San Juan La Laguna, son una gente muy amable, queridos, muy respetuosos... y todo eso, son muy respetuosos ”*¹¹¹⁸

Pero, más allá de esta selección arbitraria de marcadores, que obedecen a experiencias aisladas, en este punto nos interesa especialmente el tratamiento que se le conceden a las diferencias interétnicas en ambas organizaciones, en las que se producen y reproducen

¹¹¹⁶ Entre otras razones, dichos testimonios apuntan a conflictos en los que se solapan los límites entre el territorio étnico y el territorio comunal (como en el caso de la aldea Argueta entre Sololá y Totonicapán), o por el acceso a algunos recursos, como el acceso a los mercados o el tránsito por algunos caminos. Se trata de aspectos escasamente investigados, pero que en cualquier caso resultan nada comparables a la experiencia histórica de dominación ladina, base de la construcción del actual estado guatemalteco y ante la que tanto los discursos como las prácticas marcan y reproducen las diferencias, tengan éstas o no una carga conflictual.

¹¹¹⁷ *Ibíd.*

algunas variaciones. Así, en CDRO, las experiencias de contacto con otras etnias se circunscriben a un marco de relación con *instituciones amigas* integradas por personas de otros grupos étnicos mayas del altiplano occidental. En este sentido, dentro de la línea monoétnica de la organización, cualquier posible presencia de beneficiarios procedentes de estos otros grupos étnicos, queda limitada a su incorporación indirecta dentro del proyecto de regionalización, a través de la participación de dichos beneficiarios en su propia asociación.

Este aspecto tiene diferente tratamiento en COINDI, donde se produce la negativa a vincular las diferencias culturales a los distintos grupos étnicos mayas, más allá de algunos aspectos puntuales como el idioma y cierta adscripción territorial. En este sentido, incluso la apropiación que desde CDRO se realiza de algunos elementos, hasta el punto de no considerarlos *mayas*, sino *k'iche's* o *maya-k'iche's* (o incluso “de la gente de Totonicapán”) no encuentra un correlato en COINDI, en la que se pretende que los elementos culturales de la *comunidad* sean de la *comunidad maya*, no entrando en si su procedencia es *k'iche'* o *kaqchiquel*. Ocurre así, por ejemplo, con la readaptación del modelo *Chi Na Mit*:

*“Hay que entender que el modelo de organización ancestral denominado Chi Na Mit no es exclusivo del área kaqchiquel, opera también en el mismo área k'iche'. O sea, con igual nombre, Chi Na Mit. Digamos, en términos k'iche' y kaqchiquel sí cambia un poco digamos el sentido, pero es la misma forma la práctica de la organización comunal. Entonces no es exclusiva del área kaqchiquel”*¹¹¹⁹

En COINDI, la decisión de diluir las diferencias intraétnicas en el seno de una *unidad maya* se encuentra claramente influenciada por su orientación etnopolítica, asociada a su participación directa en el Movimiento Maya. De este modo se explica que los discursos relativos a tales diferencias suelen centrarse en la confluencia y en la complementariedad más que en los alejamientos, que quedan minimizados dentro de un escenario de acción pluriétnico orientado hacia un *tronco identitario común* (el *maya*, aunque se limita en este caso a *k'iche's* y *kaqchiqueles*) y con unas aspiraciones basadas

¹¹¹⁸ Entrevista con Hilario García, Asociación CDRO, marzo de 1998.

en la superación de obstáculos que suelen entenderse “comunes”, como el de las necesidades que llena los discursos de un amplio espectro de integrantes de la organización, empezando por los propios líderes:

*“Es bien llamativo ver a las personas que hasta incluso se dicen: ‘¿Y ustedes cómo dicen en su idioma tal palabra...?’, y se expresan, se dan cuenta que las diferencias son en pronunciamientos, ¿sí?. Entonces... de esa suerte que el idioma k’iche’ entiende bastante del idioma kaqchiquel y viceversa. Entonces, eso es... lo que ellos valoran. O sea, revalorar esa idea pues, de que partimos de un tronco común, ¿verdad?, pero, y sobre todo, que las necesidades se ven compartidas. Sin son las mismas necesidades, entonces eso fortalece la organización comunal. Ya no nos estamos viendo como diferentes, sino que enfrentamos problemas comunes: la pobreza, el analfabetismo... o sea, todos esos son problemas comunes que tienen nuestras comunidades, sean kaqchiqueles o k’iche’s y de esa manera se plantean objetivos comunes. Esa también es una forma que se ha logrado ahí, eso que cómo las mismas comunidades, siendo de diferente etnia, pueden apoyarse entre sí”*¹¹²⁰

Las dificultades para llevar a la práctica esta revalorización del *tronco común* maya dentro de una organización de desarrollo no son pocas. Si bien es posible el diálogo y la concertación con base en las necesidades comunes, la convivencia cotidiana entre dichos grupos está afectada por la existencia de barreras a distintos niveles: territorial, de reparto de redes y centros comerciales, y en múltiples ámbitos de estructuración de las relaciones sociales cotidianas.¹¹²¹

A escala organizacional, hemos comprobado cómo los cargos de representación kaqchiqueles de COINDI viajan continuamente a comunidades k’iche’s en las que se celebran reuniones y asambleas, y en las que se establece un cierto diálogo y concertación. En estos casos, aunque se remarcan algunas diferencias, también la

¹¹¹⁹ *Ibidem.*

¹¹²⁰ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998

¹¹²¹ Algunas de estas segmentaciones comienzan a verse a simple vista, aunque exigen un estudio detallado de cada situación y del contexto en el que se produce. En el caso del departamento del departamento de Sololá, resulta difícil ver a un kaqchiquel de la comunidad de San Jorge, por ejemplo, vestido con el traje que le distingue, en comunidades k’iche’s de la bocacosta, o incluso en núcleos poblacionales más cercanos a Sololá, como Nahualá o Santa María Visitación. Estas fronteras entre grupos étnicos están sustentadas no sólo en barreras físicas, como las de los volcanes y montañas que separan a los grupos étnicos (k’iche’s, kaqchiqueles y tzutuhiles) que confluyen en el lago de Atitlán, ya que estos están habituados a acudir a sus propios mercados, fijados en comunidades y otros núcleos poblacionales, a casarse y a relacionarse a distintas escalas siguiendo una tendencia endogámica.

constatación de los intereses comunes e incluso la curiosidad ante los visitantes sirven para establecer ciertos vínculos, entendidos éstos, en cualquier caso, como muy débiles y primarios. Habitados a ver entre sus líderes comunales a personas de su mismo grupo étnico, la tolerancia de estos líderes sólo parece posible, en estos momentos, bajo el paraguas organizativo que le da cabida, aunque puede entenderse como un inicio de familiaridad: estos participan en algunas asambleas k'iche's, dando su opinión sobre diversos asuntos y dialogando con líderes de otros grupos étnicos. De otro lado, la convivencia entre k'iche's y kaqchiqueles dentro de un personal técnico de la organización bastante concienciado de su *mayanidad*, e incluso entre los cargos de representación procedentes de las comunidades puede calificarse de bastante fructífera y exitosa, al mismo tiempo que la coordinación con otras instancias del *Movimiento Maya*.

Pero, si el establecimiento de un personal operativo pluriétnico se realizó sin excesivos problemas, las debilidades financieras de la organización provocaron una reducción del personal, optándose por el más cercano de la cabecera departamental, de origen kaqchiquel, cuyos costes de transporte eran inferiores. A ello se unía la minoritaria incorporación de los beneficiarios k'iche's a los cargos de representación organizacional, ya referida, fruto en parte de cierta segregación inicial, pero sobre todo de una incorporación tardía y un tanto descompensada de los k'iche's a la organización, lo que genera cierta tensión entre los componentes de la Junta Directiva Central de la organización.

Por ello, resulta irreal hablar de una concertación automática y plena a escala organizacional entre pueblos y etnias cuyas diferencias han sido además fomentadas y utilizadas históricamente por los ladinos para consolidar su dominación, aspecto éste no ignorado en el seno de una organización como COINDI, donde esta concertación se persigue con más ahínco.¹¹²² De este modo, el reto parece dirigirse a la búsqueda de cierta homogeneidad en la diversidad, a través de un factor común: la participación

maya excluye la presencia del ladino, lo cual no implica que sea el *enemigo común*, pero sí aquél con el que las diferencias y las exclusiones se marcan de un modo más radical, lo que tiene un correlato a escala de relación con las instituciones más ladinizadas. Así, las difíciles y conflictivas relaciones con un estado ladino y con las múltiples instituciones que lo componen (muchas de ellas controladoras de los recursos de la ayuda internacional) son un ejemplo de ello. Dichas relaciones pueden encontrarse en la base tanto de la construcción de un sentido de lucha identitaria como de los problemas de la organización para acceder a dichos recursos en los últimos años. Dificultades que no aparecen en CDRO, donde el intento de control de estas relaciones con instancias ladinizadas se enmarca en la estrategia resumida en “obtener el máximo, ceder lo mínimo”, argumento cuya aplicación hasta el momento ha dado muy buenos frutos.

6.6.5.- Relaciones con el Movimiento Maya. *Panmayismo* y riesgos de confrontación entre grupos étnicos mayas

Si el modelo de etnodesarrollo propugnado desde estas organizaciones apunta a una estrategia de largo plazo en la que se pretenden modificar posiciones estructurales a través de una reafirmación identitaria, algunas de las propuestas que realizan (sobre todo en el caso de CDRO) implican un cierto antagonismo con otras provenientes de algunas organizaciones del Movimiento Maya. Algunos testimonios dan cuenta de este carácter distintivo, centrado en una cuestión de participación, por encima de un modelo fundamentado, según vimos, en el rescate forzado de elementos del pasado, idealizado y estático, o en aspectos de la cultura transitorios y superficiales:

“Lo que pasa que así funcionan las cosas, como en la comunidad, así funcionan bien, mientras que un modelo gerencial, vertical, nos tarda un tiempo y al poco tiempo nosotros nos damos cuenta de que tuvo su importancia, pero una importancia bastante relativa, no como la importancia de CDRO; la

¹¹²² Cabría preguntarse en este aspecto hasta qué punto son alentadas tales diferencias desde el estado de hegemonía ladina, procurando el apoyo a grupos monoétnicos (y, consecuentemente, favoreciendo las competencias por los recursos entre éstos) antes que a los integrados por representantes de distintas etnias mayas.

*importancia de CDRO es mucho más amplia que el desarrollo institucional de otras organizaciones muy mayas y todo, pero con un esquema... diferente”*¹¹²³

Pero además, hay que considerar que el esfuerzo de distinción que se realiza en CDRO respecto del Movimiento Maya proviene de diversos frentes, que van desde un claro distanciamiento de las llamadas *organizaciones populares* (a las que nos referimos en el capítulo II) como de un énfasis en *lo k'iche'* por encima de *lo maya*, siempre sin negar la inclusión dentro de esta categoría, de resonancias etnopolíticas, según vimos:

*"Hay otras formas de participación, tal vez menos visibles dentro de lo maya, pero, de todas maneras, tiene un mayor énfasis lo k'iché. Digamos lo k'iché, Totonicapán, tiene una presencia muy fuerte en CDRO. Este se debe (...) a que hay una distinción entre lo que es el Movimiento Maya y el movimiento de CDRO”*¹¹²⁴

Pero, pese a este distanciamiento del Movimiento Maya en los discursos (que supone la construcción de una “identidad organizacional” diferenciada respecto a la generalidad de dicho movimiento), el papel protagonista de CDRO en el panorama social, político y económico que vive actualmente el país es innegable. Como *actores* dentro del *Movimiento Maya* se les reconoce públicamente como organización interlocutora en muchos escenarios, citando a sus representantes a numerosos congresos y actos públicos, y sobre todo en aquellos que tienen que ver con la cooperación en el occidente de Guatemala, hasta el punto de que el teléfono de las oficinas de CDRO suele estar en las agendas de las principales agencias de cooperación que operan en el país, y muchas de las *páginas webs* de dichas agencias contienen enlaces informativos con los proyectos y acciones de la organización de Totonicapán. De este modo, el diálogo con un gran número de agentes e instituciones sociales políticas, económicas, etc. públicas y privadas, llena de riqueza sus relaciones institucionales, tanto que a veces tienen dificultades para poder atender a todas. Llama la atención el hecho de que la *pertenencia* al Movimiento Maya (que no la confluencia con sus intereses, que se produce en muchos momentos y circunstancias) se circunscriba a una circunstancia meramente

¹¹²³ Entrevista con Benjamín Son, Asociación CDRO, marzo de 1998

¹¹²⁴ *Ibidem*.

instrumental, de manera que la inmensa mayoría de las referidas instituciones sí conciben a CDRO como un integrante *de hecho* del Movimiento Maya:

*“Casi siempre hay una mención de CDRO en cualquier lugar, casi siempre nos están invitando para ir a una reunión, para ir a una... la semana pasada fue Virgilio, (se refiere a Virgilio Alvarado, anterior director ejecutivo) yo no pude ir, pero nos invitaron para una reunión en política, con organizaciones de todo el país (...) y fue Virgilio en nombre nuestro, pero la invitación vino (...) también el gobierno nos invita con otras instituciones, en fin, no podemos... no podemos separarnos del Movimiento Maya dentro de Guatemala, casi siempre se nos va, se nos va a llamar...”*¹¹²⁵

En este sentido, no puede discutirse que las acciones de CDRO no se sitúen dentro de los objetivos generales marcados por el movimiento, aunque sí en la forma de alcanzarlos, por lo que tal participación se hace efectiva y real, más por confluencia y coincidencia de acciones que por una orientación estratégica coordinada con el resto de organizaciones que integran dicho movimiento.

Por su parte, la cercanía de COINDI con el Movimiento Maya suele enfrentarse con la consabida referencia a la existencia de divisiones y de fisuras internas dentro de dicho movimiento, como si esto fuera especialmente sancionable o más criticable de lo que se pueda ser con otras organizaciones y movimientos en otros ámbitos, afectados igualmente por la especialización o la simple división de intereses y posicionamientos. Los líderes de la organización son especialmente sensibles a este punto:

“Hay que considerar que en Guatemala, en realidad, la mayor parte de la población es maya, o sea es un pueblo grande. Entonces... una unidad ideal dentro de las propias organizaciones, dentro de los propios habitantes no es tan posible pues, dentro de una población de ... casi cerca de los 7 millones. Entonces... es falso pregonar, que se diga que estamos divididos, o sea que COPMAGUA y MENMAGUA aparentemente se andan compitiendo entre ellas y así... Pero no, en un pueblo grande debe haber manifestaciones de varias organizaciones. Nosotros no podemos decir que MENMAGUA representa a la población maya, eso es mentira, no representamos nosotros a la organización, al movimiento en general, pero somos una parte representativa de este pueblo. Y entonces estamos especializados en algunos aspectos de trabajo, ¿sí?. Así como COPMAGUA se especializa en el seguimiento los Acuerdos de Paz, nosotros nos

¹¹²⁵ Ibidem.

*especializamos un poco en el campo del desarrollo, la cosmovisión maya en el campo de desarrollo”*¹¹²⁶

En este sentido sobresale la búsqueda de un frente de acción común como única alternativa posible, dirigida a acumular intereses compartidos y redireccionarlos hacia un sentido común, reconociendo y primando los esfuerzos encaminados hacia ello:

*“Para nosotros lo más importante es cómo unirnos para hacer planteamientos concretos en el esquema del desarrollo nacional, ¿sí?. Cómo hacer esas alianzas, cómo unir esfuerzos de todas las organizaciones para que nosotros podamos pronunciarnos... Las políticas de desarrollo las dicta el gobierno, pero no tiene la participación del pueblo maya en este sentido. Eso es lo más importante, y creo que, en estos momentos, ha habido más comunicación, ha habido más tolerancia, ha habido más comunicación entre las propias organizaciones, o sea, se tiende realmente a una unidad dentro de la diversidad, porque la unidad no implica necesariamente que pensemos en lo mismo. O sea, que tengamos una misma ideología, pero que podamos contribuir conjuntamente frente a las cosas que nos están afectando”*¹¹²⁷

Ante un estado aún gobernado plenamente por ladinos, la desunión no puede vivirse de otra manera que como un estigma. Como tal construcción estigmatizada, requiere de la participación de los sujetos que la padecen, lo cual se produce indirectamente al fomentar éstos el mito de la *unidad del pueblo maya* a toda costa, una unidad que se produciría en todo momento y lugar, pero que oculta pareceres, sentimientos e intereses diversos.

Paralelamente, la estrategia de “unidad en la diversidad” se dirige hacia un frente de acción etnopolítica que, de momento, no se plantea de modo frontal dentro del eje de confrontación directa maya-ladino. Una de las claves que explican este posicionamiento procede del rechazo que encuentran las propuestas de acción más radicales y urgentes, ya que se les presupone una mayor conflictualidad. Este rechazo está evidentemente justificado por la cercanía del pasado conflicto armado. Algo comprensible si comprobamos que los ecos de este conflicto aún están resonando en la sociedad guatemalteca, quedando aún por cerrar la mayor parte de las heridas abiertas, de las que

¹¹²⁶ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

¹¹²⁷ *Ibidem*.

la población maya ha recibido la peor parte, ya que no sólo no se participó en las decisiones en ninguno de los dos bandos, sino que fue además la más azotada por las masacres y la represión. El resultado es la renuncia parcial a reivindicaciones que supongan un cuestionamiento frontal de intereses creados y posiciones de poder consolidadas, por lo que se prefiere incardinar las acciones dentro del consenso y el diálogo, algo que de momento funciona bastante lenta y trabajosamente.

En este entorno, se explica el rechazo que tiene entre los líderes de estas organizaciones de desarrollo aquellas propuestas mayanistas que apunten a acciones no incardinadas en las leyes del estado. Por ejemplo, aquellas proclamas de carácter nacionalista o segregacionista, no encuentran eco en estas organizaciones, ni siquiera cuando son formuladas tímidamente por algunos líderes mayas, como aquella a la que hicimos referencia en el capítulo II, de Demetrio Cojtí. Por tanto, el siguiente discurso es dominante en CDRO, y aún en COINDI, asociándose sus líderes a posiciones mayanistas de modo más directo y explícito:

*“¿Qué podemos hacer...? Ya la historia nos ha hecho que tenemos que aprender a convivir con la gente misma, con todas las personas que pudieran... estar en este momento en este país. Es una historia que nos ha hecho que seamos varios pueblos, los ladinos y los mayas están en todos lados, están en todo el territorio, en la capital. O sea, no podemos nosotros decir: ‘bueno, la población ladina aquí y los mayas aquí...’, no es posible hacerlo. Entonces, como que nosotros hemos avanzado en eso también, si en algún momento se pensó... y es cierto, hay gente que lo pensó así, separarnos totalmente, digamos que nada tengamos que ver con los ladinos, nosotros aparte, hagamos el gobierno propio. Pero eso ya se ha superado bastante en este momento”*¹¹²⁸

Dentro de esta línea de aconflictualidad, de aceptación de *multiculturalidad* por parte de los mayas, el sentido de la existencia de las organizaciones del Movimiento Maya se legitima en el hecho de dar respuesta a la petición de propuestas “reales” y “tangibles” por parte de un estado centralista. La propuesta de *unidad en la diversidad* es así alentada desde dicho estado, cuando éste solicita una actitud propositiva por parte de las instancias del Movimiento Maya, y más aún de las organizaciones de desarrollo, a las que se presupone más “centradas” en proyectos y en “acciones de carácter práctico”.

Esto implica un tránsito rápido y poco meditado de la teoría a la práctica, que parece llevar aparejado el fracaso como única consecuencia, al incluir un reconocimiento de la incapacidad de propuesta, tal y como se recoge en testimonios como el siguiente:

*“Entonces..., eso de mucha teoría, de mucha defensa, de mucho hablar en relación a la cosmovisión maya... o sea, nosotros tenemos que clarificar claramente qué es esa cosmovisión maya. Porque muchos veces hablamos de que eso va contra el pueblo maya, contra la cultura, contra la cosmovisión, pero cuando se nos pide hacer una propuesta, entonces... de que hagan una propuesta de un proyecto que esté enmarcado dentro de la cultura maya, dentro de la cosmovisión, muchas veces no tenemos argumentos, pues, con que defender...”*¹¹²⁹

Al margen de la colaboración indirecta que esto pueda implicar con los intereses del estado, esta actitud propositiva implica un trabajo a escala nacional que algunas organizaciones no están dispuestas a hacer, porque dentro de ellas se entiende que están sacrificando los intereses del ámbito local o regional que atienden. Como sabemos, esta es una diferencia básica entre el modelo de CDRO y el de COINDI:

*“CDRO eso una de las organizaciones que dijo pues... ‘realmente el trabajo de coordinación dentro de estas organizaciones no avanza tanto como el trabajo que nosotros hacemos con varias organizaciones locales’. Entonces era preferible atender lo local, lo regional para ellos y no tanto una propuesta de plataforma nacional que avanza muy lentamente”*¹¹³⁰

En dirección contraria a la propuesta de unidad del pueblo maya, algunos autores han sugerido la posibilidad de un aumento de las diferencias entre distintas etnias como resultado de la llegada masiva de recursos de la cooperación internacional. Esto podría aplicarse para el caso de los grupos étnicos mayas en Guatemala tras la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, de tal manera que *“puede ocurrir que grupos indios que, a consecuencia de un proceso secular de modernización impuesta, ya no funcionaban como entidad étnica, se empiecen a presentar ahora precisamente como grupo étnico -e*

¹¹²⁸ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

¹¹²⁹ *Ibidem.*

¹¹³⁰ Entrevista con Víctor Saloj. Asociación COINDI, noviembre de 1998.

incluso entablen confrontaciones étnicas- para así clasificarse para la ayuda exterior”

1131

Ya en otro momento reconocimos el papel fundamental que ha desempeñado la inyección de recursos procedentes de la llamada “Ayuda Internacional” en la eclosión del Movimiento Maya. Sin embargo, si por grupo étnico reconocemos a los incluidos bajo la raíz maya, por ejemplo a k’iche’s y kaqchiqueles, tal razonamiento no resulta válido. A este respecto, con los referentes empíricos de las organizaciones de nuestro estudio comprobamos que, si bien pueden establecerse algunas correlaciones que ahondan en la relación k’iche’-CDRO o kaqchiquel-COINDI, estas correspondencias no están asociadas a la generación de grandes pugnas o diferencias entre grupos étnicos de raigambre maya, por varias razones:

- Las incursiones de CDRO en territorio *k’iche’* (fuera del departamento de Totonicapán) se inscriben en el marco del referido *proyecto de regionalización*, en el que también tienen cabida organizaciones compuestas por otros grupos étnicos, y que, en todo caso, se sitúan fuera de una participación directa en la organización, por lo que no pueden calificarse tales incursiones como un intento de copar la representación del grupo étnico maya-k’iche’, de presencia bastante repartida por la geografía del altiplano. Además, las acciones dentro de este departamento se concentran en el municipio de Totonicapán, ya que en el resto de municipios del departamento intervienen también otras organizaciones con las que CDRO no mantiene apenas contacto ni coordinación.¹¹³² En este sentido, las acciones expansionistas de CDRO se dirigen a la consolidación de sus posiciones en el departamento de Totonicapán y a procurar acuerdos de entendimiento con otras organizaciones mayas del altiplano, y no a ampliar su

¹¹³¹ Baud, op. cit., 189.

¹¹³² Uno de los casos más destacado es el de la Coordinadora de Asociaciones de la Cuenca Alta del Río (COCARS), inscrita en el Movimiento *Tzuk Kim Pop*.

territorio de acción siguiendo las fronteras de un supuesto territorio étnico maya-k'iche'.¹¹³³

- Contrariamente a lo que ocurre en CDRO, y en cuanto al origen de sus beneficiarios, la composición monoétnica, pese a estar presente en algunas organizaciones de desarrollo locales o regionales (y siendo más consecuencia que causa de su localidad o regionalidad) no está instaurada a escala de organizaciones de desarrollo en el altiplano, y mucho menos de las coordinadoras que las engloban. Se trata de una apreciación que extendemos, hasta donde tenemos conocimiento, a otras grandes organizaciones de desarrollo del altiplano.¹¹³⁴

- Tanto las acciones de COINDI, directa y explícitamente implicadas en instancias del Movimiento Maya, como las más desconectadas de dichas instancias protagonizadas por CDRO, suponen un amplio historial de colaboraciones más o menos concertadas, y que implican una lucha por los intereses del *pueblo maya* en su conjunto, más allá de sus diferencias interétnicas, acciones que poco alcance hubiesen tenido sin el apoyo de los recursos de esta “ayuda internacional”.¹¹³⁵

En consecuencia, si bien las delimitaciones étnicas (entre k'iche's, kaqchiqueles, etc.) pueden favorecerse por efecto de las acciones de algunas de estas organizaciones, no puede decirse que esto sea producto automático y exclusivo de la ayuda exterior.

¹¹³³ Terreno de dudosas fronteras, debido a la repartida presencia de esta etnia, (que es la de mayor presencia de todas las etnias mayas) no sólo en el altiplano, sino en el resto del territorio guatemalteco, incluidas las grandes ciudades como Quetzaltenango o la propia capital.

¹¹³⁴ Para organizaciones estudiadas en el proyecto de investigación del que este trabajo es uno de sus resultados (como CADISOSUA, Movimiento Tzuk Kim Pop, Unidad de Asociaciones Microregionales y Agua del Pueblo) los móviles se reparten entre una estrategia de cercanía con los móviles mayas, integrando a distintos grupos étnicos de forma muy cercana a la línea panmayista de COINDI, o bien centrando las acciones en la lucha contra la pobreza o la precariedad social, sin distinción entre mayas y ladinos, como es el caso de Agua del Pueblo y, en menor medida, de la UAM. Véase al respecto: Palenzuela y Jordi (1998) y Palenzuela (1999).

¹¹³⁵ Como botón de muestra bastan las ya referidas participaciones de algunos de sus líderes en la firma del *Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes* de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1996, o en la propia Asamblea de la Sociedad Civil a través del propio Foro de la Mujer.

Además, hay que reconocer que la existencia de confrontaciones entre distintas organizaciones del Movimiento Maya no se resume en pugnas de carácter étnico, sino que participan en ellas divisiones territoriales, de especialización temática y funcional y otros factores asociados a la lógica de la coexistencia de organizaciones. Si en unos casos interviene la decantación ideológica de sus líderes, en otros la diferenciación es resultado de un complejo proceso de conformación organizativa, del que el acceso a los recursos es sólo una parte y la intervención de los líderes no tiene por qué ser necesariamente bajo la forma de mediación.¹¹³⁶

Así, el establecimiento de una correspondencia automática entre el flujo de recursos de la ayuda internacional y el aumento de la confrontación étnica entre organizaciones de desarrollo, podría obedecer a impulsos comandados por algunos *líderes letrados* del Movimiento Maya, no siendo el caso de las organizaciones de desarrollo analizadas. Tampoco tenemos constancia de la existencia de este tipo de liderazgos encaminados a la lucha por las aspiraciones etnopolíticas de un grupo étnico maya (mam, pokomam, keqchí, etc.) en otras organizaciones del territorio guatemalteco, lo que hace pensar no tanto en la distribución igualitaria de los intereses y posicionamientos dentro de estas organizaciones, como en la referida tendencia al rechazo a la confrontación étnica tras el conflicto armado.

Más allá de los discursos de los líderes y de las reelaboraciones que éstos hacen del devenir histórico de las relaciones interétnicas, en la práctica las diferenciaciones étnicas entre organizaciones son mucho más complejas que las determinadas por el simple acceso a los recursos. Precisamente el orientar estas disputas exclusivamente hacia al

¹¹³⁶ Como hemos tenido ocasión de apreciar en el capítulo 4 y, fundamentalmente, en el capítulo 5, si bien ambas organizaciones no son ajenas a la existencia de carreras individualistas entre los miembros del personal, de morosidad intencionada entre los beneficiarios, de acumulación de poder entre los líderes de la organización, etc. no siendo estas las tendencias generales, los mecanismos creados para luchar contra su carácter sancionable (ya sea por considerarse signos de debilidad propios o ingerencias externas) conduce a la adopción de un abanico de estrategias bastante amplio. Desde la aplicación de sistemas normativos de forma flexibilizada hasta el control de la burocratización administrativa o los sistemas de gestión colectiva, pasando por la limitación de los liderazgos de conocimiento a escala comunal o el aumento de la presencia de representantes comunales en parcelas de poder dentro de la organización, hemos hecho referencia páginas atrás al complejo y cambiante proceso que ambas organizaciones tienen que afrontar para acometer un modelo de etnodesarrollo cuyas pautas generales se redefinen de acuerdo a circunstancias y recursos, potencialidades y límites, cambiantes.

control de dichos recursos se plantea así como un vano intento de subsumir las complejas relaciones entre ambas organizaciones a criterios de segmentación étnica, estando en la práctica condicionadas por sus posicionamientos estratégicos, en los que participan una gran cantidad de factores y condicionantes.

Por otra parte, y como hemos podido advertir, conviene no limitar nuestra mirada a estas diferencias de acceso ya que el cuestionamiento desmedido acerca del papel de los líderes en el control de estos procesos puede contener un cierto prejuicio resumido en la siguiente cuestión: ¿por qué tienen que diferir *necesariamente* las estrategias de líderes respecto de las de sus seguidores en un *terreno étnico*? Además, la preconcepción de las culturas de un modo reificado puede conducirnos a considerar como “reprochables contradicciones” los contactos de los líderes con recursos con los que no están habituados a tratar. Por ello conviene resaltar la existencia (sobre todo en la óptica de los técnicos y consultores extranjeros) del prejuicio de la inconveniente existencia de líderes, representantes y otros mediadores dentro de un colectivo cuya etnicidad se entiende bajo *uso estratégico*. La folklorización que forma parte de este prejuicio llevar a considerar, por *atípica*, menos legítima la existencia de repartos de poder en colectivos subalternizados, antes que los hegemónicos (en sus múltiples dimensiones políticas, económicas, científicas, artísticas, etc.) donde a menudo tales repartos se plantean como invisibles o menos cuestionables. En otras palabras, la existencia de especialistas con formación académica, que ocupan una posición de autoridad en estas organizaciones puede ser sometida a una mayor revisión en estas organizaciones bajo el prejuicio de una “inevitable lejanía” con sus orígenes étnicos.

Finalmente, hay que advertir que la estrategia de etnodesarrollo diseñada por ambas organizaciones se caracteriza por lo ambicioso de sus objetivos, cumplidos de un modo siempre parcial pese a la sobredimensión recurrente de los logros que suele desprenderse, como es lógico, de los testimonios de sus líderes y representantes. Así en COINDI, el intento de abarcar un área multiétnica con unos recursos decrecientes no ha proporcionado los frutos deseados, de modo que es mucho el trabajo que queda por hacer, tanto para la captación de dichos recursos compensando sus esfuerzos

panmayistas con los aplicados a su propio territorio de acción como para poder integrar en las estructuras de poder a las comunidades k'iche's en igualdad de condiciones que las kaqchiqueles. En CDRO también se han producido fracasos en su estrategia etnodesarrollista, pero estos no han llegado a cuestionar la propia sobrevivencia de la organización, que afronta retos crecientes, como parte de una estrategia diseñada ya en su *libro fundamental*, el *U Kux Wuj*, pero reformulada continuamente a través de la experiencia. Como ya esbozamos en el capítulo 3, esta estrategia implica la adopción de un compromiso con la población y los problemas que ésta afronta de una forma pretendidamente *integral*, lo que lleva a rechazar las actuaciones parciales y desarticuladas propias del estado o de bastantes ONGs. En ello se basaba un *Enfoque Global* que se entendía a su vez fundamentado en la *Cosmovisión Maya* y cuyo principal propósito es la unidad, la cual “debe darse en un área definida de trabajo, no como el sistema cooperativo, sindical u otras formas organizativas populares”¹¹³⁷

¹¹³⁷ Asociación CDRO. *U Kux Wuj*, p.5.

CAPÍTULO 7.- CONCLUSIONES

1.- Etnodesarrollo y “usos de la etnicidad”

En las hipótesis planteadas al principio de este trabajo de investigación señalábamos la existencia de un abanico de *acciones estratégicas* orientadas a la superación del modelo de exclusión social al que se ha visto históricamente sometida la población maya guatemalteca. A lo largo de nuestro estudio hemos pretendido constatar cómo en el marco de los proyectos de desarrollo puestos en marcha por las organizaciones mayas de desarrollo, aquellas acciones estratégicas se orientan a la puesta en valor de un conjunto de recursos materiales, técnicos, organizativos, de conocimiento, etc. Es por ello que, siendo la variable étnica la protagonista esencial de dicha puesta en valor, calificamos desde un principio al modelo de desarrollo planteado como de **etnodesarrollo**, si bien la inclusión de este concepto se ha realizado adaptando algunas de sus consideraciones e implicaciones de partida.

Al considerar el marco sociopolítico en el que se desenvuelve, encuadramos el etnodesarrollo dentro de las propuestas de **desarrollo alternativo** al modelo de **desarrollo hegemónico**. Pero las aplicaciones prácticas del etnodesarrollo en el escenario planteado no se presentan como un cuerpo homogéneo e incontaminado respecto a las influencias del citado desarrollo hegemónico, sino que incluyen participaciones diversas de los agentes locales, así como contradicciones y fisuras internas de diverso alcance en el seno de dichas participaciones. En este sentido, para evaluar las potencialidades y límites del etnodesarrollo en nuestro caso concreto (el de las comunidades maya-k'iche's del altiplano occidental guatemalteco de finales de los años 90) hemos dividido nuestro trabajo en tres frentes de análisis, los cuales pueden sintetizarse en tres cuestiones básicas, a cuya contestación hemos dedicado fundamentalmente los capítulos 4, 5 y 6:

- 1) ¿Qué estrategias de control sobre los recursos se llevan a cabo en estas organizaciones?
- 2) ¿Qué colectivos participan en la definición de estas estrategias y en las decisiones a ellas asociadas?
- 3) ¿Bajo qué mecanismos de circulación de valores se consolida dicha participación y qué lógicas intervienen en todo el proceso?

Previamente al abordaje de estas cuestiones, hemos realizado una revisión de algunas aportaciones teóricas relativas a la construcción de modelos de desarrollo alternativos en contraposición al desarrollo hegemónico, así como a la incardinación sociohistórica de estas organizaciones de desarrollo en un escenario afectado por la polaridad *ladino-indígena*. De este modo hemos evidenciado que la resolución de las contradicciones internas vividas en el seno de estas organizaciones y el desenvolvimiento en el cambiante escenario de la cooperación internacional no se resumen en la puesta en valor del potencial identificador extraído de tal polaridad ladino-indígena, ya que bajo ésta se explica sólo una parte de los sistemas de exclusión que han afectado a la población indígena guatemalteca. El nuevo escenario en el que los procesos globalizatorios se entremezclan con fenómenos de eclosión identitaria (que para el caso del Movimiento Maya guatemalteco arranca en los años 60) plantea nuevos interrogantes que exigen cambiantes perspectivas de análisis. En este sentido, creemos que el marco teórico-metodológico elegido ofrece suficientes posibilidades interpretativas, especialmente en el estudio de una dimensión del desarrollo que consideramos esencial, como es la que concierne a las identidades sociales de los grupos e individuos implicados en los procesos de desarrollo, y más concretamente en el análisis de la articulación entre la etnicidad y el desarrollo dentro de colectivos subalternos.

En este marco, consideramos que debe dejarse constancia tanto de la diversidad que presentan los nuevos colectivos implicados (como el propio Movimiento Maya en el caso guatemalteco), como del análisis renovado de la incorporación de la etnicidad al desarrollo. Con respecto a este último aspecto, creemos suficientemente probado que el papel de la etnicidad en los procesos de desarrollo no se reduce exclusivamente a su uso

como instrumento de acción política. Igualmente, la incorporación de la identidad étnica dentro de un sistema estructural de identidades colectivas, definido espacial y temporalmente, conlleva no establecer la dimensión utilitarista como la única de las posibles. Es por ello que la intervención de distintos intereses y lógicas procedentes de diversos colectivos implican participaciones diferenciadas en el modelo de desarrollo resultante. Así, en el caso del modelo de etnodesarrollo planteado por las organizaciones de este estudio, **el uso de la etnicidad como recurso** a incorporar a los proyectos de desarrollo se manifiesta a través de una amplia gama de discursos y de prácticas, que podemos agrupar en dos grandes bloques:

1) Existe, en parte, una **invención, rescate o recuperación de marcadores de etnicidad**, guiada y comandada desde un reducido grupo de agentes (representantes de la organización, capacitadores y técnicos) que presentan un discurso resignificador de ciertos rasgos de la *etnicidad maya* -en el caso de COINDI- y *maya-k'iche'* en el caso de CDRO. Este discurso se encuentra cargado de un conjunto de valores y normas de conducta y resumido en un aparato normativo que presenta una visión un tanto limitada y estática de las peculiaridades culturales de los grupos étnicos a que refieren, construido de forma fundamental, pero no exclusiva, en torno a los llamados *principios fundamentales* de la organización. A pesar de la falta de verbalización en ambas organizaciones de la propuesta *etnodesarrollista* como tal, encontramos en tales elaboraciones discursivas lo que hemos venido en llamar *lógica etnodesarrollista*, que implica una reproducción un tanto artificiosa y forzada de dichos *principios*. Hemos presentado numerosos casos que ilustran este punto.¹¹³⁸ En todos ellos, las intencionalidades se dirigen, en primer término, a consolidar la adscripción automática de los beneficiarios a un modelo

¹¹³⁸ Si es el *apoyo mutuo* lo que define a las relaciones entre los integrantes de la comunidad (a la hora de controlar los impagos de las sucursales en CDRO, de organizar el sistema de comisiones en COINDI, etc.), el entendimiento de tal apoyo mutuo de un modo homogéneo, estático y aconflictual, rechaza la posibilidad de conflicto *interno*, y construye realidades autónomas, separadas de la posibilidad de control por parte de los técnicos. Si es la *horizontalidad* el principio que rige a una organización maya como CDRO (y su *Ri Pop Wokoj*), la existencia de verticalidades en forma de jerarquías individualizadas se presentan por algunos miembros de la organización como la excepción que confirma la regla, etc.

identificadorio cargado de caracteres considerados *esenciales*. Igualmente, se plantea su uso en el marco de unas relaciones institucionales de las cuales se pretenden obtener algunos beneficios, ya sea mostrando los discursos y las prácticas de modo homogéneo, representando cierto *consensus* dentro del Movimiento Maya o bien ofreciendo la cara más amable, folklóricamente diferenciada, de *lo maya* a algunos agentes externos, como las instancias estatales y las propias agencias de cooperación internacional.

2) Existen, por otro lado, otros discursos y prácticas en el seno de ambas organizaciones que implican la **participación de los beneficiarios en la definición del modelo de etnodesarrollo**, dentro de una aplicación más dinámica de éste, y a la que en ambas organizaciones se dedican grandes esfuerzos. Se trata de interpretaciones y aplicaciones construidas en torno a la participación real de aquellos individuos y colectivos que se conciben como *verdaderos sujetos* de dicho modelo de desarrollo, rehaciendo y redefiniendo éste a partir de sus aspiraciones, intereses, expectativas y prácticas propias. En este sentido, puede deducirse que son estos *sujetos del etnodesarrollo* los que hacen uso de los recursos proporcionados por las organizaciones a las que se incorporan. Es decir, si en principio es desde la organización desde donde se pretende una *puesta en valor de los recursos culturales* de los beneficiarios de las comunidades, este proceso invierte su sentido cuando son los propios beneficiarios los que, desde sus lógicas, estrategias y maneras de entender el desarrollo, hacen uso de los recursos proporcionados por la organización, resignificando sus discursos y prácticas. Esta *apropiación* de la organización, que convierte a ésta en instrumento a incorporar a las prácticas, tácticas y estrategias de los *sujetos del etnodesarrollo*, se hace posible, por tanto, en la medida en que se concreta la participación real de dichos *sujetos* en el entorno organizativo: en las decisiones que se adoptan y los sistemas de propiedad que se aplican (a lo que hemos dedicado parte del capítulo 4), en sus estructuras de poder y autoridad (idem. capítulo 5), y en las representaciones generadas colectivamente (capítulo 6).

2.- Etnodesarrollo y desarrollo comunitario: La participación de *la comunidad*

Sabemos que esta dimensión *participativa* del etnodesarrollo no está exenta de cierto control por parte de una variada composición de liderazgos. De hecho, buena parte de aquellas redefiniciones provienen de la iniciativa de un conjunto de líderes que, basándose en referentes que éstos entienden como *cercanos* a la población “*beneficiaria*”, potencian su readaptación en una serie de prácticas de desarrollo, como hemos referido en diversos fragmentos de este trabajo, fundamentalmente en el apartado 5.7. Pero el líder no sólo se apropia y tergiversa. En no pocas ocasiones se plantea como el único mediador posible entre unos recursos lejanos y las comunidades, por lo que interesa saber hasta qué punto controla el proceso de desarrollo. En este sentido, consideramos que la artificiosidad de aquella *cercanía* (establecida, básicamente entre organización y comunidad) que convertiría aquella participación en una *participación mediada*¹¹³⁹, queda en buena parte contrarrestada por los siguientes factores relacionados (detallados en sus distintas formas a lo largo del resto del capítulo 5), y los cuales pueden ser también entendidos como **formas de participación de *la comunidad***:

- El *surgimiento comunal* de ambas organizaciones desde la base de un tejido organizativo construido a partir de los intereses y prácticas de una serie de asociaciones comunitarias e intercomunitarias.¹¹⁴⁰
- La existencia de *liderazgos comunales* procedentes de dicha eclosión comunitaria e intercomunitaria e incorporados a las instancias de representación de las propias organizaciones, o bien surgidos de un proceso de captación y formación de líderes en las comunidades.

¹¹³⁹ Habiéndose constatado la posibilidad de que sean los verdaderos sujetos del desarrollo los actores protagonistas de este proceso, se abre la posibilidad de que éstos actúen en contra de sus propios intereses, como de hecho así ocurre en algunos momentos, no siendo ésta la única justificación de la existencia de tal *participación mediada* por dichos líderes.

¹¹⁴⁰ El origen de la organización a partir de sus *bases comunitarias* no es, como sabemos, el único modo de *surgimiento* de la organización, ya que también ésta *nace* constantemente de acciones de promoción, como los proyectos de *reclamo*, dirigidas a captar la atención de los beneficiarios. Estas acciones de promoción han seguido aplicándose durante todo el proceso de expansión organizacional experimentado por CDRO y por COINDI, bajo la forma de unos proyectos que desde estas organizaciones se caracterizan como “asistenciales”, en contraposición a los considerados “productivos”, y que suponen la puesta en práctica de un desarrollo de corte paternalista, mediado, generador de dependencias y orientado a legitimar la presencia de la organización en las comunidades a corto plazo.

- La incorporación de un *personal comunal* a la organización, es decir, de una plantilla de técnicos procedentes de las propias comunidades, complementado con medidas de control por parte de las instancias organizativas comunitarias, como el *aval comunitario*.
- La aplicación a escala organizacional de *valores y normas de conducta* asociados a la práctica de las comunidades. El apoyo en la dinámica de participación que se produce en éstas se comprueba en diversos momentos, como por ejemplo, en un aspecto tan esencial como es la elaboración de los perfiles de selección de los cargos de representación comunal.¹¹⁴¹
- Otras formas de *participación de la comunidad* se concretan en la propia dinámica de intervención activa en los proyectos por parte de los beneficiarios, desde las decisiones sobre la regulación de los tiempos y plazos de proyectos y otras actividades hasta la participación en la institucionalización y capitalización de las instancias organizativas generadas, como en el caso de las *sucursales* del Banco Pop en CDRO o de las *coordinadoras comunales* en COINDI.

Como hemos demostrado, la *comunidad* a la que se hace referencia en estas organizaciones se corresponde, en parte, con la recreación de un modelo de *comunidad rural maya* del altiplano. Hemos dado cuenta de la puesta en práctica de esta recreación, la cual pretende lograrse de diversos modos, de entre los que destacamos cierto respeto a la diversidad de las estructuras organizacionales de las comunidades, basado en el objetivo de **complementariedad** (y no de sustitución) entre las instancias organizativas generadas por CDRO y COINDI en la comunidad, por un lado, y las preexistentes dentro de ésta (religiosas, políticas, culturales, socioproductivas, etc.), por otro. Para el caso de las comunidades en las que el desarrollo de las estructuras organizativas del primer grupo (las fomentadas por estas organizaciones de desarrollo) ha alcanzado un nivel considerable en cuanto a movilización de recursos humanos, técnicos y organizativos (como en los casos de *San Jorge La Laguna* en COINDI, o *Nimasac* en CDRO) la puesta en práctica de esta línea de complementariedad se concreta en el

¹¹⁴¹ Es el caso de *el servir* como uno de los valores y criterios delimitadores en el establecimiento de liderazgos a escala comunal, por encima de aquellos que llamamos *liderazgos de conocimiento*.

apoyo a las distintas composiciones de liderazgos y en la creación de mecanismos de diálogo entre los diversos núcleos de poder de la comunidad, como las alcaldías y los consejos comunales.

Ahora bien, el diálogo, el consenso y la concertación entre diversas instituciones organizativas comunales (afines o no a la organización) encuentran, no obstante, ciertos límites en la **línea expansiva** abierta por la propia organización de desarrollo en algunas comunidades, que matizan aquella *complementariedad*. Es el caso, como hemos comprobado, de la tendencia a una presencia hegemónica de las instancias organizativas propuestas por la organización CDRO. Esta tendencia se incardina en un escenario en el que la organización se propaga siguiendo un *área de cobertura* que funciona, de hecho, bajo criterios de especialización fundamentalmente temática y territorial (afectadas ambas por un componente de identificación étnica), criterios pactados de un modo tácito con otras organizaciones e instancias presentes en la comunidad. Este “reparto del terreno” pretende evitar, por ejemplo, que se produzca la sustitución de las estructuras organizativas comunales generadas o potenciadas en la misma comunidad por otra instancia u organización.

Por otro lado, y a pesar de la inamovilidad que plantean algunos discursos, centrados en una recreación esencialista de la comunidad rural maya del altiplano, otra tendencia bastante significativa en ambas organizaciones se dirige a que las comunidades no se configuren en la práctica como *núcleos de pureza*, sino que se conciba que en ellas pueden coexistir posiciones, intereses y prácticas antagónicas, en forma de **fisuras y contradicciones al interior de las propias comunidades**.¹¹⁴² Esto implica asumir que algunos de los discursos y prácticas de los beneficiarios de las comunidades pueden ir incluso en contra del modelo de etnodesarrollo planteado, aún en sus implicaciones en principio más liberadoras, actuando en dirección opuesta a lo que desde las organizaciones pueden considerarse los intereses de los pobladores de las comunidades,

¹¹⁴² Como sabemos, la existencia de esta tendencia a una concepción dinámica de la comunidad no contradice la existencia de otras tendencias paralelas, con las que coexiste, la que se corresponde con un *afán capacitador* que subsume cualquier debilidad o contradicción en las acciones de los beneficiarios de las comunidades a simples “carencias formativas”.

para lo cual las aplicaciones prácticas de dicho modelo admiten un cierto margen de flexibilidad, en la línea de la referida participación de los beneficiarios en la organización. Así, la falta de participación en las estructuras organizativas comunales, base fundamental del modelo de etnodesarrollo, y demostrada para el caso de Santa Catarina Ixtahuacán, refiere a la difícil negociación entre beneficiarios y organización, en la que se evidencia una confrontación entre:

- las lógicas hegemónicas que imponen a COINDI un modelo de desarrollo fluctuacionista y potencia el privilegio de la continuidad de la organización sobre otros objetivos que desde esta se plantean, acelerando además el ritmo de sus acciones.
- la racionalidad *capacitadora*, que evita la ponderación de los recursos locales (como las eficiencias de los sistemas de gestión colectiva y de ponderación de liderazgos) favoreciendo un marco de relaciones asimétricos entre beneficiarios y organización.
- la consideración por parte de los beneficiarios de la participación en la organización desde la óptica de la *diversificación de bases productivas*. En un escenario de rápidas y precipitadas negociaciones entre organización y beneficiarios, dicha óptica consolida la concepción de la participación en términos cortoplacistas.

Por otra parte, puede comprobarse cómo la existencia de discursos y prácticas contrarios al modelo de etnodesarrollo planteado es también signo de la heterogeneidad que albergan en su seno las comunidades mayas del ámbito rural, más allá de su pretendida homogeneización, más o menos interesada. Pero, por otro lado, las fisuras y contradicciones presentes en los dichos discursos y prácticas también forman parte consustancial de un modelo de dominación establecido en múltiples escalas de la vida social. Ilustran este aspecto la lucha entablada desde estas organizaciones de desarrollo contra las actitudes consideradas “asistencialistas” y “pasivas” de los beneficiarios, con bastante margen a la negociación y al diálogo, o el rechazo de dichos beneficiarios ante propuestas de participación activa a que se les convoca como “actores de su propio futuro”, siendo dichas actitudes y rechazos tanto producto de un lógico recelo ante una

nueva oleada (esclavizadora, explotadora, politizadora, evangelizadora y ahora, desarrollista) como consecuencia de dicho modelo de dominación, cuyos orígenes están asociados a un complejo entramado de factores y circunstancias históricas coloniales y neocoloniales.

3.- Aspiraciones etnopolíticas y *proyecto común*

Pese a lo que se presenta, de hecho, como una diversa composición de intereses, móviles, y posicionamientos, que podría conducir de modo irremediable a una dispersión de los objetivos y de las acciones, el hecho de que dicho modelo de dominación haya estado fundamentado en una profunda raigambre étnica, aglutina y en parte homogeneiza las aspiraciones, así como las acciones colectivas (a escala comunal e intercomunal), cuando estas son dirigidas, como es este el caso, a una recuperación del control perdido sobre un amplio conjunto de recursos.¹¹⁴³ De hecho, buena parte del éxito de estas organizaciones en la agrupación de intereses y creación de identificación en torno a un *proyecto común* se fundamenta en la eficiencia de algunas de sus **estrategias de control cultural de los recursos**, incentivando la resistencia a través de los que se consideran *recursos propios* y posibilitando la apropiación de *recursos ajenos*. Un control cultural que, en todo caso, no deja de ser limitado y parcial, pero que conlleva la resignificación de algunos referentes y categorías considerados tanto propios como ajenos, a partir de nuevas exigencias y condicionantes.¹¹⁴⁴

En este sentido, la recuperación en estas organizaciones de contenidos y referentes *mayas* o *maya-k'iche's*, que resultan readaptados, se realiza a través de una experiencia

¹¹⁴³ Esto ya es reconocido por algunos autores, de modo que, si la tendencia general es más neoliberalismo, en una nueva ola de capitalismo (que presenta oportunidades y constricciones más o menos novedosas), la respuesta a través de la *conciencia de etnicidad* resitúa el debate en un aspecto (la etnicidad) para el que se abren posibles vías de redefinición, de manera que, como refiere Gimeno (1998), “*al tomar conciencia las poblaciones de su etnicidad, adquieren un poder simbólico y de acción que puede ser contrario a los propósitos del capitalismo ya que el problema étnico reside en causas distintas a las afectadas por ese sistema*”.

¹¹⁴⁴ Como hemos referido suficientemente en el capítulo 4, la división entre *lo propio* y *lo ajeno* no se presenta a modo de compartimentos estancos, desconectados. De la exploración en la práctica de estos ámbitos emergen posicionamientos, identificaciones e hibridaciones diversas. Aun en el campo de la coexistencia y confrontación de lógicas, el análisis de estas últimas no puede ser el producto de una idealización o corporeización.

colectiva, en proyectos y actividades desarrollados en una amplia gama de ámbitos, por lo que no se encuentran reducidos a la experiencia aislada de algunos individuos ni de algunos proyectos concretos. A lo largo de nuestra investigación hemos considerado primordial la definición de los límites de esta colectividad, por lo que constatamos, en primer término, cómo el proceso de **resignificación identitaria** planteado desde estas organizaciones parte de *la comunidad* como núcleo de acción e intervención. Pero sería insuficiente concluir que CDRO y COINDI son organizaciones que centran de modo exclusivo sus acciones en el *desarrollo de la comunidad*, a pesar de que tal es la versión que se propaga por los propios representantes de estas organizaciones, versión al alcance fácil de todo observador ocasional que efectúe la correspondiente *visita*. Centrados en localizar de modo artificioso y forzado a la comunidad como referente único y central del modelo de etnodesarrollo, podemos hallar en estos discursos un buen ejemplo de representación teatralizada, ya que las evidencias señalan continuamente que el apoyo en los referentes comunitarios es parte importante, pero no exclusiva de tal modelo. Es decir, si bien es cierto que de la comunidad se extraen los referentes cercanos, los recursos más valiosos, así como las respuestas a algunas contradicciones y posibles conflictos, ello no significa que no se usen otros referentes planteados a escala de la *entonación política* o “pueblo” *maya*, o que no existan formas de participación y control individualizadas (técnicos, líderes urbanos, y otros representantes) presentándose de este modo **vías de acción a escala supracomunitaria**. De este modo, se induce a los pobladores de las comunidades a *pensar por encima de los límites de la comunidad* y hacerlo a través de acciones comunes, dentro de un modelo de desarrollo en el que se integran referentes e intencionalidades comunes. Se pretende de este modo favorecer el tránsito, a cuyas conexiones históricas nos referimos en el capítulo 2, de la *resistencia al proyecto*, y de la *comunidad al movimiento organizativo*.

En otras palabras, hemos constatado cómo el basamento en *la comunidad* no sólo como núcleo decisor, sino como referente de adscripción étnica está estrechamente asociado a la construcción de un proyecto identificador que sobrepasa las fronteras de la comunidad. Se trata de un proyecto que no llega a adquirir, ni de lejos, los niveles ideales planteados en la propuesta del *etnodesarrollo* de Bonfil Batalla que

desarrollamos en el primer capítulo, entendidos dichos niveles en términos estrictos, en cuanto que lleguen a significar, para este caso, un cambio en la correlación de fuerzas en el seno del estado guatemalteco. Ni siquiera el **impacto socioeconómico** de estas organizaciones en sus departamentos aun siendo significativo, no llega a unos niveles que lleguen a cuestionar los modelos de desarrollo hegemónicos en el altiplano guatemalteco, o la consolidación en su seno de espacios de exclusión apoyados en una fuerte base étnica. Las repercusiones del etnodesarrollo de organizaciones como CDRO y COINDI se incardinan en la *periferia* y la *subalternidad*. En este sentido, y como ya referimos en otro momento¹¹⁴⁵, la *permisividad* hacia estas organizaciones por parte de las instancias de poder hegemónicas (como las que determinan los rumbos del propio estado guatemalteco) no se explica precisamente por la consecución de las ambiciosas propuestas contenidas en los Acuerdos de Paz (bastante discutibles, por otra parte), sino que se fundamenta en la condición de que estas organizaciones permanezcan constreñidas en los ámbitos apuntados: en lo periférico y en lo subalterno, no cuestionando las bases del desarrollo hegemónico de corte neoliberal, en su concreción en territorio guatemalteco.

Siendo los logros limitados (y bastante alejados de momento de una posible *autodeterminación* en términos etnopolíticos tal como ésta se contempla en la propuesta original de los años 80), es preciso apreciar dichos logros en el marco en el que se desarrollan: el del Movimiento Maya en la actualidad. Unas propuestas que, por su diversidad y dinamicidad incluyen intereses, posicionamientos y posibilidades diferenciadas. En este sentido, aquella falta de cuestionamiento, no niega la consideración de estas organizaciones (amplificada para el caso de CDRO) como referentes exitosos de aplicación del modelo de etnodesarrollo, dentro de las propuestas contenidas en las distintas concreciones organizacionales de dicho Movimiento. Además, en las organizaciones sobre las que hemos centrado nuestro estudio, lo anterior implica la existencia de **intencionalidades etnopolíticas diferenciadas** tanto en CDRO como en COINDI, atendiendo a su colectivización, concretada territorial y

¹¹⁴⁵ En: Palenzuela y Jordí (1999b).

temporalmente, y al escenario en el que se desenvuelven las relaciones institucionales desplegadas al efecto, del modo siguiente:

1) En CDRO, las acciones se dirigen al entorno restringido de las comunidades rurales maya-k'iche's del departamento de Totonicapán, dentro de una línea de orientación hacia lo local, o como mucho, hacia lo microregional. Esta demarcación se corresponde con un marco de acción selectivo con respecto a las intervenciones realizadas en el seno del Movimiento Maya, con tendencias a la temporalidad e inestabilidad, mediante colaboraciones discretas y puntuales, alejadas por tanto de la colaboración interinstitucional coordinada.

2) En COINDI, dentro de su línea *panmayista*, son las comunidades mayas de su área territorial (k'iche's y kaqchiqueles) las que constituyen su ámbito de acción, lo que se acompaña de una participación directa y estable en organizaciones de dicho Movimiento, dentro de una de sus coordinadoras afines (*La Mesa Nacional Maya de Guatemala*, MENMAGUA).

Complementariamente a lo anterior, las acciones de la organización de Totonicapán se caracterizan por presentar ambiciosas propuestas en un marco local-regional, por lo que se comprende que los “éxitos”, así como las caídas o “fracasos” puedan ser bastante más ostensibles que en COINDI, como ocurrió, por ejemplo, con el mal logrado primer Proyecto de Regionalización. Esto resulta paradójico cuando es precisamente la organización de Sololá la que plantea acciones de forma más coordinada con el resto de organizaciones del Movimiento Maya. Tal diferencia de enfoque sobre la acción etnopolítica, sumada a las diferencias de capacidad de acción entre una y otra organización, nos lleva a percibir la mayor repercusión local de las acciones de CDRO, de modo que buena parte de las acciones de COINDI queden más en intenciones discursivas que prácticas. Deducimos esto último al no conseguirse dentro de esta última organización algunos de sus objetivos básicos, como conjugar las diferencias étnicas a escala de representación organizacional, ni lograr una suficiente sostenibilidad financiera que haga frente a las fluctuaciones de la *Ayuda Internacional*, ni presentar, en

definitiva, un marco de acción suficiente entre prácticas reorganizadoras e identificatorias, por una parte, y de mejora socioeconómica de las poblaciones atendidas, por otra.¹¹⁴⁶ El resultado de la línea diversificadora de CDRO supone, en este sentido, una mejor adaptación a los flujos financieros de la cooperación internacional, a sus ciclos y vaivenes, buena parte de ellos sometidos a las caprichosas *modas de Occidente*, afines a referentes cambiantes, propuestos a modo de paradigmas (*género, ecología, sostenibilidad, integralidad, folklorismo etnicista o comunitarista, etc.*) , consiguiendo ciertas dosis de estabilidad financiera y de capitalización, la cual se consolida también en su *reparto* a escala comunal.

4.- Algunas potencialidades y límites del etnodesarrollo de CDRO y COINDI: dependencia financiera y *lejanía cultural*

El hecho de que el desarrollo hegemónico encuentre en la mal llamada *Cooperación Internacional* uno de sus mecanismos de extensión y propagación básicos implica cierto acotamiento en las potencialidades y posibilidades de acción de las organizaciones de desarrollo analizadas. Estas se ven así obligadas, como decimos, a diversificar sus relaciones institucionales para repartir los riesgos de una excesiva dependencia de sus recursos financieros (dado el mínimo porcentaje de ingresos propios). Pero además, sus acciones son analizadas por una amplia legión de técnicos y auditores, representantes más o menos directos de lo que hemos venido en llamar *agencias donantes*. Estos interpretan dichas acciones de diversas formas, no siempre acordes con lo que se decide en estas organizaciones a través de sus instancias decisionales (instancias de participación comunal, personal técnico, líderes comunales y líderes urbanos) y también aconsejan, recomiendan y, por supuesto, introducen condicionamientos. Por ello, el

¹¹⁴⁶ Tales problemas en forma de desequilibrios o descompensaciones entre objetivos no deben confundirse con las causas que originaron la crisis de COINDI. Como hemos podido argumentar, estas tienen sus raíces en diversos motivos, entre los que encuentra la propia dinámica de reparto de los recursos procedentes de las agencias donantes, así como el modelo de relaciones institucionales practicado por la organización, con una tendencia al alejamiento de la negociación con las instancias estatales.

fracaso relativo de COINDI es también, en buena parte, producto de una deficiente adaptación a este escenario, el cual a su vez es consecuencia del propio devenir histórico de la organización: la diversificación de las relaciones institucionales de la organización de Sololá se frena allí donde conecta con un Estado con el se mantienen pésimas relaciones tras el conflicto armado.

Por otro lado, no podemos dejar de reconocer que precisamente algunas de las potencialidades del etnodesarrollo puesto en práctica por estas organizaciones proceden precisamente de la **lejanía, establecida también en términos culturales**, en la que se ubican las posiciones hegemónicas desde las que se pretende aplicar dicho control de los recursos, el cual deviene en un *control a distancia* de los intereses, prácticas y lógicas de los beneficiarios, que quedan mucho más cerca de la organización y de las estrategias puestas en práctica dentro de ésta. Es decir, se trata de una distancia que se maneja estratégicamente en forma de un *alejamiento* intencionado. Es así como, en el estudio de las claves que gobiernan estas posibilidades de control, encontramos cómo éste se encuentra afectado por la **dominancia de un desarrollo hegemónico** caracterizado, en términos generales, por la especialización jerarquizada, la individualización, la innovación depredadora y el desprecio a los saberes y conocimientos locales. Como sabemos, ante esta dominancia, las posibilidades de control son limitadas y se encuentran afectadas por el tipo de recurso (material, técnico, organizativo, de conocimiento) que es puesto en juego en cada momento y por la consecuente acción estratégica que se le aplica. Por ejemplo, en lo que respecta al “recurso humano”, hemos constatado cómo la procedencia del personal implica una consolidación de aquél alejamiento, mediante tácticas de hermetismo que conlleban una consiguiente ganancia de control de dicho recurso y de posibilidades de autogestión. En el otro extremo se ubican los recursos financieros, cuyo alejamiento es parte del estigma de la población maya, por lo que se encuentran sometidos a márgenes menos estrechos en cuanto al control de su procedencia (dada además la ductilidad a ellos atribuida), encontrándose incorporados a estrategias de acumulación, rentabilización y de diversificación de riesgos, si bien en estas participan los procesos de capitalización e institucionalización abiertos a escala comunal, con gran participación de los beneficiarios.

En todo caso, bajo posibilidades de acción reducidas, en la medida en que se consolida el proceso identificatorio planteado desde estas organizaciones, de raigambre fundamentalmente étnica, puede hablarse de *etnodesarrollo*. Con la incorporación activa a los sistemas de decisión por parte de las instancias comunitarias el etnodesarrollo pasa a significar también *desarrollo localmente definido*, participando en él elementos que conforman la identidad étnica, estrechamente imbricados con la identidad de género y socio-profesional.¹¹⁴⁷

5.- El control de la diversidad: las acciones dentro del Movimiento Maya y la política de equilibrio

Lo que se concibe como un proyecto identificatorio común se plantea dentro de una estrategia de largo plazo, en la que la reversión de los estigmas de exclusión étnica históricamente mantenidos se incorpora como parte esencial. En este sentido, la interacción con otras acciones *mayanistas* (asociadas directamente o no al Movimiento Maya) implica participar en un proceso que algunos autores definen como *etnogénesis*, en cuanto supone la eclosión a escala etnopolítica de la categoría *maya* y que en la práctica, no obstante, resume tanto una historia de opresión como un conglomerado de *mitos de origen*.

Para acometer un objetivo tan ambicioso, las acciones se incardinan dentro de un Movimiento Maya caracterizado por la **multidireccionalidad** y la diversidad, no siendo tales caracteres, sin embargo, indicadores de una debilidad intrínseca. Esto no

¹¹⁴⁷ Hemos observado continuos ejemplos de esta estrecha imbricación: a la hora de definirse los perfiles de los representantes comunales, en los que se observa su cultura socioproductiva engarzadas con las culturas de género como elementos estructuradores de los *grupos de base*, en cuanto a las fracturas planteadas por la existencia de un personal técnico, mayoritariamente masculino, con formación e inquietudes diferenciales, a la hora de observar las dinámicas que afectan al Programa de la Mujer, sometidas a fluctuaciones diferenciadas y al uso de su presencia como *estandarte étnico*, en el análisis del “nivel de desarrollo” propuesto desde ambas organizaciones, en el que participan criterios de búsqueda de un equilibrio organizacional mediante la gestión estratégica de imágenes estigmatizadas, potenciadas por un entorno de relaciones interétnicas asimétricas, como la que corresponde al “campesino-maya-pobre”, etc.

contradice que, dentro de este movimiento, la existencia de una especialización en diferentes espacios organizativos (de campesinos *sin tierra*, de reivindicación de un aparato judicial equitativo, de recuperación de una memoria histórica de masacres y expolios, etc.) implique cierta *descoordinación y atomización de las acciones*. En este sentido, la diversidad y amplitud de los frentes abiertos en el seno de dicho Movimiento Maya supone a la vez un obstáculo (por su atomización) y un recurso (por la diversidad de colectivos e intereses atendidos).¹¹⁴⁸ Las aportaciones de CDRO y COINDI no son una excepción a este respecto. De hecho, y como antes apuntamos, no deja de ser significativo que precisamente tenga un mayor éxito la primera de estas dos organizaciones, que es aquella que se especializa centrando más su atención en intereses locales y presentando una mayor coherencia de su proyecto identificadorio con los intereses y aspiraciones de la realidad *maya-k'iche'*, lo cual plantea también la necesidad de contemplar intentos de demarcación étnica que no obedecen exclusivamente a la categoría etnopolítica *maya*, sino que implican también delimitaciones étnicas *maya-k'iche's*, *maya-kaqchiqueles*, etc.

De este modo, hasta el momento, la discrecionalidad en las relaciones institucionales de CDRO se ha traducido en una actuación un tanto descoordinada dentro del Movimiento Maya, paralela a una intensificación de las relaciones en beneficio de la población *maya-k'iche'*. Esta ha implicado, no obstante, la consecución por esta vía de algunos de los fines planteados por dicho movimiento, si bien reservados un tanto al colectivo *maya-k'iche'* de Tonicapán, a la espera de los efectos concretos del *proyecto de regionalización*. Dicho proyecto obliga a la difícil labor de lograr consensuar las acciones con un mayor número de colectivos e instancias, cuya participación en las decisiones queda todavía en suspenso. Así, aunque existen esfuerzos dirigidos a fortalecer los lazos con organizaciones de otros grupos étnicos mayas (fundamentalmente *mames* y *tzutuhiles*), también se presentan algunas exclusiones

¹¹⁴⁸ A pesar de que uno de los principales reproches en contra de los movimientos sociales alternativos se dirige hacia su heterogeneidad, (entendida en términos de su falta de consistencia interna, de alta conflictividad y disensión interna, y de carencia de representatividad sobre los sujetos a los que acoge en su seno), y de que las principales acciones se dirigen hacia la máxima del “divide y vencerás”, convenimos con algunos autores (entre ellos Touraine, 1978) en resaltar el poder intrínseco presente en tal heterogeneidad, y las posibilidades que abre el uso estratégico de ésta.

intramayaz, existiendo ciertas reticencias en CDRO a operar conjuntamente con organizaciones constituidas por kaqchiqueles, una de las etnias del altiplano con mayor presencia dentro del Movimiento.

En cualquier caso, el **conocimiento de las claves de funcionamiento del entorno sociopolítico** resulta fundamental dentro del marco de acción estratégica de estas organizaciones. En ambas dicho conocimiento puede calificarse de sobresaliente, si tenemos en cuenta que conlleva reconocer no sólo las *fallas y limitaciones*, sino también las *posibilidades y alternativas* que el sistema político hegemónico presenta, por escasas que estas últimas sean, siendo este conocimiento más completo y aprovechado de modo más eficiente por la organización de Totonicapán.

Comprender las claves relativas al contexto político en el que se desenvuelve la organización lleva a considerar, además, los efectos de la globalización en los entornos locales, de manera que, bajo límites estrechos, pueda realizarse cierta redefinición de tales efectos, bajo parámetros y claves propias. Dichos efectos se perfilan en diferentes dimensiones, siendo una de las fundamentales, según hemos podido advertir, aquella que refiere a la puesta en valor de los referentes, estrategias y sistemas de gestión y propiedad a escala grupal (y a la vez interconectados de modo dinámico con las diversas y cambiantes prácticas cotidianas), por encima de los establecidos a escala de individuo, racionalistas y fragmentadores, propuestos desde las extensiones del desarrollo hegemónico.

De modo análogo, la búsqueda de una cierta compensación en las acciones políticas desarrolladas por ambas organizaciones (en un marco en el que se reconocen las oportunidades y obstáculos que proporciona el contexto en el que ésta se desenvuelve) implica lo que en CDRO se llama explícitamente una “relación de equilibrio”. Es por ello que algunas implicaciones de las estrategias desarrolladas desde esta organización en el marco de sus relaciones institucionales encuentran una explicación parcial en lo

que desde algunas perspectivas se ha percibido como una *política de equilibrio*.¹¹⁴⁹ Admitimos la existencia de tal “política de equilibrio” si por ella se entiende la evitación de la confrontación a distintos niveles por la vía directa y explícita, establecida tanto a escala interna de la propia organización (en el reparto de las parcelas de poder y representación, en la continua creación de mecanismos de diálogo y negociación...) como externa, a nivel de relaciones institucionales, por ejemplo. Pero, más allá de lo que es apariencia, consideramos que la confrontación, el disenso y, en suma, el desequilibrio se muestra con bastante contundencia a distintos niveles.¹¹⁵⁰

Así, lo que en apariencia se considera tal *política de equilibrio* no es más que una estrategia que plantea la confrontación más radical posible con algunas instancias (como el propio estado) continuadoras del proyecto de exclusión de la población de las comunidades mayas rurales, a través de la consolidación de un modelo de desarrollo cuyas lógicas operan de modo antagónico al modelo de desarrollo hegemónico.

De otra parte, el modelo de etnodesarrollo planteado cuestiona modelos y tendencias ideológicas, y se coloca de hecho frente a alineaciones político-partidistas o religiosas que no dan respuesta con cierta credibilidad y continuidad a las inquietudes y demandas más cercanas de la población. Se pretende así dar sentido a las acciones colectivas haciendo acopio de sus voces, intereses y demandas, así como de su conocimiento y de su forma de concebirse a sí mismos. A esto hay que añadir, en todo caso que, como hemos referido en los dos últimos capítulos de este trabajo, la manera de hacer sentirse participes en un ideal o proyecto común se consigue no sólo con las prácticas efectivas que implican aquél acercamiento a los intereses, demandas, autopercepciones, etc., sino

¹¹⁴⁹ Nos referimos a una de las principales conclusiones extraídas por Ekern (1998) de su análisis de la organización CDRO.

¹¹⁵⁰ La existencia de tal “*equilibrio*”, siendo aparente y temporal, sólo puede concebirse bajo un análisis un tanto estático, y en todo caso contagiado por el discurso que algunos representantes de la organización se afanan en difundir, como revelan tanto las referencias explícitas en los testimonios verbales como en los documentos informativos de la organización. Paralelamente, en ambas organizaciones se presentan continuas confrontaciones y conflictos tanto de modo evidente como de forma velada. Hemos ofrecido suficientes ejemplos que dan cuenta de continuas negociaciones cuya tendencia al equilibrio sólo puede ser producto de una mirada a corto plazo: la introducción de *innovaciones* de distinto rango (empresariales, financieras, técnicas, etc.), la descentralización de los consejos comunales, la negociación con otras asociaciones para la entrada en los sucesivos proyectos de regionalización, etc.

también por la vía de un discurso que difunde un conjunto de valores, conocimientos e ideas, y que completa (y a veces también contradice) el sentido de aquellas prácticas. Se trata de orientaciones discursivas materializadas en discursos, asambleas, aparatos de capacitación, etc. que no se propagan a través de corrientes puras u homogéneas, sino que experimentan grandes dispersiones y variaciones, estando sometidas a continuo cambio y negociación.

En todo caso, el uso estratégico y creativo del recurso de las relaciones institucionales no debe confundirse con la adopción de una especie de línea de *no confrontación*. En este sentido, el hecho de que la confrontación directa no se establezca por los canales habituales (la difusión escrita de los posicionamientos políticos, por ejemplo) puede llegar a entenderse como una especie de colaboración con las instancias estatales, al no “cuestionarlas”. Pero la falta de decantamiento por opciones de política-partidista no implica que no exista una posición política definida.¹¹⁵¹ El ejemplo del apoyo al *comité cívico* de Totonicapán (que, no olvidemos, es una instancia que se presenta como alternativa al sistema de partidos políticos) no puede ser más explícito a este respecto, pese a los intentos de CDRO de disfrazar esta participación de múltiples maneras:

¹¹⁵¹ Aunque, dentro de una línea de prudencia, como vimos, no existe en estas organizaciones una tendencia a difundir las líneas generales de su posicionamiento político de cara al exterior, denunciando las carencias del estado o del contexto socioeconómico o político en el que se desenvuelve, los documentos de difusión de las actividades de la organización (como el *Saq Tzij*) sí resaltan este posicionamiento político. Este hace referencia, más que a la crítica a unas determinadas siglas o representantes de la política partidista, a un análisis de conjunto de la situación sociopolítica en que se desenvuelve la organización, y que se sitúa en la base de algunas de sus actuaciones: “*La vida nacional va a estar afectada en los próximos años por una consolidación de los postulados del neoliberalismo, siempre y cuando prevalezcan las condiciones de la llamada democracia representativa. Entre estos puede tomarse muy en cuenta la agudización de la competencia, tanto para hacer negocios como para negociar las propuestas de proyectos de desarrollo, especialmente para las organizaciones no gubernamentales. También podría ser muy importante la continuación de la privatización y el debilitamiento de las instituciones tradicionales del estado...*” (Ibidem. p. 16.) Discursos como éstos confirman la ya referida aguda percepción que existe en CDRO acerca del escenario sociopolítico en el que se desenvuelve y que formaría parte de eso que algunos autores llaman “conocimiento local”. Así, todos aquellos “postulados del neoliberalismo”, asentados en el sistema político y económico se sitúan en principio como condiciones de partida sobre las cuales se justifican una serie de frentes de acción: el aprovechamiento de los recursos del estado, como vimos, “dentro de sus políticas de descentralización e incluso de privatización”, la expansión territorial a través del proceso de regionalización, o el uso de nuevos materiales y técnicas, como los nuevos medios y tecnologías informáticas puestas al alcance. Sin embargo, más allá de una adaptación a un universo indeformable, las propuestas van mucho más lejos, dirigiéndose, por la vía del discurso, a redefinir y a reinventar el Estado o sus conexiones con los núcleos y redes de poder económico, o la tendencia hegemónica desarrollista, de raigambre neoliberal.

respeto a lo que es una “opción individual” del candidato, escaso respaldo institucional por parte de la organización, etc.

De otra parte, y dentro de esta línea estratégica de largo plazo, la participación en un escenario como el de la “Cooperación Internacional” se muestra altamente compleja. Como hemos referido, el acceso a los recursos que pueden obtenerse de ella se ve afectado por el alejamiento histórico del control de los recursos y por las trampas que a menudo entraña dicho acceso, asociadas en no pocos casos a procesos de tecnificación externalizadora, especialización, burocratización, y sobre todo, de implicación en móviles e intereses lejanos a los intereses de las comunidades, etc. Paralelamente, opera aquí lo que denominamos el **límite del reconocimiento**, que puede suponer una peligrosa traba para el planteamiento de los objetivos de organizaciones como CDRO, ya que la imagen de éxito, proyectada en folletos, periódicos, revistas, etc. puede llegar a sobredimensionarse y empañar no sólo la crítica situación de exclusión que se sigue viviendo en las comunidades mayas rurales, sino también la propia fragilidad de las instituciones que las representan, como es el caso de las organizaciones de nuestro estudio. Concreciones organizativas como el *Banco Pop* o el modelo organizativo *Chi Na Mit*, presentan tantos problemas y obstáculos en su gestión y se encuentran sometidas a tanta presión externa (a través de condicionamientos de las agencias donantes, agravios comparativos de otras organizaciones asistencialistas, fluctuaciones en los apoyos...) que su presentación como formas que conviven “plácidamente” con las instituciones hegemónicas de organización política y económica (bancos, estado, etc.) no puede ser otra cosa que parte de la recurrente imagen estratégicamente folklorizada presentada al visitante ocasional.

En definitiva, más que una política de equilibrio, se trata de una táctica de evitación de una imagen de confrontación directa y explícita con otras instancias de poder político: estado, municipalidades, agencias donantes, asesores y consultores externos.¹¹⁵² Por ello

¹¹⁵² En no pocas ocasiones, las acciones discursivas y prácticas de ambas organizaciones se sitúan al margen de un marco estratégico en cuanto que, más que *estrategias*, realizadas desde una posición fija o *cuartel*, como sugiere De Certau (1984) son *tácticas*, concebidas desde posiciones móviles, concebidas desde racionalidades diversas y cambiantes.

consideramos que no se trata de una búsqueda de equilibrio con estas instancias y *fuerzas* antagónicas, sino de un aprovechamiento estratégico de los impulsos de éstas (en la medida de lo posible) para dirigirse en el sentido que marcan los vectores de las fuerzas e impulsos propios. La aconflictualidad de este equilibrio, contenido en el “*no somos conflictivos, a nosotros nos caracteriza el diálogo...*” tiende a remarcar la fortaleza de las posiciones propias, en las cuales tiene cabida, por ejemplo, una redefinición del Estado desde parámetros y postulados esta vez considerados como cercanos o propios, lo que nos sitúa en otras dimensiones de análisis.¹¹⁵³ Precisamente el alcance de esta redefinición se ve potenciado no solamente por los procesos de sustitución de las ausencias del Estado asistencial por aquellos servicios ofrecidos en las comunidades en forma de proyectos (de salud, infraestructura, educación, etc.), sino que cobra nuevo vigor, al asociarse a la contestación a demandas de carácter etnopolítico, a las que las instancias estatales no dan cabida.

Igualmente, forma parte de aquél aprovechamiento estratégico cierta representación en los comportamientos, discursivos y prácticos, poniendo en valor el recurso de la ilusión, de la apariencia y de la imagen escenificada. Buena parte de las claves que explican estas simulaciones y representaciones se obtienen de observarlas en los lugares no oficiales, localizados, siguiendo a Scott (1990) *detrás del escenario* o, si se prefiere, en la *trastienda*. Los ejemplos son múltiples, y dirigidos a intencionalidades diversas, no circunscritas a la representación de tal *política de equilibrio*:

- Por los beneficiarios, protegiendo a la comunidad de la presencia extraña de la organización de desarrollo, cuando esta llega por primera vez, simulando sus necesidades, no porque carezcan de ellas, sino con el fin de adaptarlas mejor a la oferta de los capacitadores.
- Por los representantes de la organización, en los primeros contactos entre éstos y los beneficiarios, a la hora de *camuflar* a la organización bajo un manto asistencialista, o de teñir el balance de las prácticas realizadas en dicha organización, a la hora de relatarlas, de un color burocratizado o legalista, de

¹¹⁵³ En esta línea se expresa Dehart (1998) cuando, a través del análisis de los discursos en la propia organización CDRO, se refiere a la forma en que se reformula, redefine (y también se desacredita) el papel del estado en las comunidades.

aparente “estrecha simpatía” con las extensiones del desarrollo hegemónico, vía cooperación internacional. Es este el momento en el que se presenta al personal técnico de la organización (los “banqueros enchaquetados” del Banco Pop, los médicos del Programa de Salud, los técnicos en agricultura, etc.) como la *cabeza visible*, la autoridad especializada y tecnificada, el auténtico centro del poder decisor, signo de una “organización consolidada”.

6.- Capacitación y aprendizaje a través de la experiencia. El papel de los mediadores y del *conocimiento local*

Los proyectos y actividades emprendidos por las organizaciones CDRO y COINDI dirigidos a una redefinición y resignificación de las identidades implican lucha y confrontación, consenso y acomodamiento, dinámicas en las cuales el papel de los mediadores salta a primera vista. Los resultados de esta mediación pueden ir dirigidos a la utilización o representación de las voces de los beneficiarios, como ocurre en algunas parcelas de ambas organizaciones, sobre todo en las que tienen que ver con la gestión de las relaciones institucionales de alto nivel. Pero, paralelamente, los mediadores, como hemos demostrado, también contribuyen a crear un sistema sólido de reparto del poder a escala organizacional en el que se manifieste la presencia progresiva de los beneficiarios (como en el control del propio origen étnico de técnicos y representantes de la organización), o se consolide un proceso descentralizador que plantee nuevas responsabilidades y retos para las instancias generadas en las comunidades, que hagan incluso en algunos casos, y paradójicamente, plantearse a éstas la separación de la propia organización de desarrollo.

Hemos descrito, algunas formas a través de las que se manifiesta esta intervención mediadora (en el apartado 5.7) existiendo posibilidades y límites diferenciales que presentan un resultado variado: en los proyectos del Programa de Artesanías mediante la intervención del asesor general de CDRO, en el conflicto de Santa Catarina Ixtahuacán, mediante la actitud paternalista y un tanto impositiva de los capacitadores. Algunas experiencias, como las del taller de carpintería, revelan la dificultad de superar externalizaciones de las agencias donantes, burocratizaciones provenientes del crecimiento organizativo, asunción de esquemas de subordinación y constricciones socioproductivas como las relativas a la existencia de una débil experiencia en el trabajo asalariado entre los propios productores. Pero sobre todo, este tipo de iniciativas frustradas ilustra los obstáculos encontrados al replantear el esquema de participación de *la comunidad* como algo homogéneo e indivisible. Este esquema en unos casos se trata de una idea indisoluble del esquema etnodesarrollista, mientras que en otros se presenta

como un argumento estratégico para ocultar las divisiones a una mirada *externa* de efectos devastadores en no pocas ocasiones.

El basamento en un *conocimiento local* que sirva para construir un modelo de desarrollo alternativo al margen de las lógicas hegemónicas del desarrollo, lleva a confiar en el **aprendizaje a través de la experiencia**. En este sentido, las contradicciones dejan una experiencia de conflicto que también es recurso: el fracaso de algunas iniciativas como las referidas del taller de carpintería o del sistema de comisiones de Santa Catarina Ixtahuacán sería totalmente negativo si no fuera porque se manifiesta claramente su incorporación al bagaje de conocimientos y experiencias de la organización. En este punto hay que advertir que la dinamicidad en la construcción de este “*conocimiento local*” (cuyo origen, obviamente, supera lo local) implica que, cuando este se transforma en proyectos de desarrollo que son llevados a la práctica, los efectos pueden ser tanto de consolidación de dicho conocimiento como de rechazo, por lo que aquél conocimiento se encuentra en constante redefinición. De otra parte, basarse en el método del ensayo-error también implica ejercer el derecho propio a no atenerse a modelos ajenos impuestos desde fuera, prefiriendo (en términos generales) crear, dialogar, consensuar y repartir antes que obedecer o atender de modo exclusivo a condicionantes externos.

En este sentido, las capacitaciones se presentan no sólo como manifestaciones de la *cultura del trabajo* de los capacitadores de estas organizaciones, sino también como intentos de sistematización de las experiencias propias, que deben sujetarse a acuerdos y negociaciones internos. La utilización del *aparato capacitador* en este sentido implica hacer uso de los recursos ideáticos para consolidar la idea de *proyecto común* con apoyo en la estructura social existente, por ejemplo, a través de la capacitación a líderes comunales. Es decir, se trata de “construir organización” sobre la base del consenso, pero también de la transmisión de una serie de normas, valores y conocimientos que se consideran *adecuados* porque son activados con un significado relevante. La certeza de que se consideran “adecuados” proviene, en primer término, de una reinterpretación de los contenidos culturales que han sido simbólicamente activados y que se consideran afines a un colectivo, empleados así como verdaderos *recursos para el desarrollo*. El

objetivo final es conseguir una apropiación efectiva de tales normas, valores y conocimientos, manifestada en una consecuencia lógica: la participación en las instancias organizativas creadas y, sobre todo, el control de todo el proceso una vez dentro de éstas, configurando de modo creciente un escenario de participación a escala de *propuesta*, de *decisión*, y no sólo de *consulta* u *opinión*.

Por otro lado, no hay que olvidar que los impulsos capacitadores, mejor o peor redefinidos, y que pueden llegar a llenar las expectativas y los objetivos de una organización (como ocurre con COINDI durante su crisis) provienen también de un entorno de sistemas de cooperación al desarrollo afectado por las lógicas del desarrollo hegemónico. Es aquí donde se ubica la tendencia de las agencias donantes a incluir entre los resultados palpables de los proyectos las ganancias de *capacidad* de los beneficiarios (que es, por extensión, la *capacidad de la organización*), y entender ésta de modo reducido, atada a la formación reglada o a contenidos específicos de los *currícula* que contienen dichas agencias, plagados de esquemas de pensamiento y acción occidentalcentristas.

Hemos ilustrado en diversos momentos como este intento de configuración de un aparato de transmisión de valores, comportamientos y reglas presenta serias dificultades de implantación en un escenario como el de las comunidades rurales mayas del altiplano. Por ello, a la necesidad de mediadores, de un complejo proceso de negociación de las prácticas con los sujetos interesados, de un control de las “aportaciones” externas, (autopresentadas como “imprescindibles” pero continuamente asociadas a la prestación de contrapartidas) se añade un esfuerzo de formación de líderes comunales como técnicos locales y una búsqueda continua de referentes cercanos para realimentar el proceso: sistemas de gestión colectiva, técnicas de producción artesanal, control social de las obligaciones, modos de relación social, cotidiana y ritual, sistemas de resolución de conflictos, y un largo etcétera.

Toda esta ingente labor no puede reducirse a la participación de unos pocos líderes que gobiernan el proceso desde la distancia, ni en otros aspectos que sobresalen a simple

vista, como la homogeneidad en la procedencia étnica de los integrantes de este proyecto común, de origen *maya-k'iche'* y *maya-kaqchiquel* en COINDI y *maya-k'iche'* en CDRO, aspecto muy cuidado por ambas organizaciones. Más difícil de percibir en una rápida consultoría es la ya apuntada existencia de beneficiarios que intervienen en las estructuras decisionales bajo un amplio elenco de formas de participación, a escala de su comunidad o de toda la organización,¹¹⁵⁴ que implican participaciones imprescindibles cuando la organización crece a un ritmo tan vertiginoso que comienza a experimentar procesos de especialización y de *burocratización*¹¹⁵⁵ que hay que controlar para no ver peligrar unos *lazos comunales* que le dan legitimidad interna y externa.

En consecuencia, la confianza depositada en la participación o, si se prefiere, en el “*recurso humano*” étnicamente diferenciado, (de dimensiones, obviamente, no sólo “*recursivas*”), y la importancia concedida al proceso identificatorio generado se han visto traducidos en un **proceso de transmisión de conocimientos, valores y normas**, ilustrado en dicho esfuerzo *capacitador*, entendido esta vez en sentido amplio (como puesta en valor de un amplio rango de aptitudes: cognitivas, organizacionales, relacionales, etc.) y en algunas manifestaciones rituales, las cuales han contribuido a reforzar las figuras de autoridad y la cohesión grupal en torno a un *proyecto común* con caracteres étnicos definidos. Como parte imprescindible del modelo de desarrollo, este complejo proceso que hemos resumido como de *circulación de valores* (aunque implica hacer circular percepciones, valores, prácticas y modelos de conducta, entre otros aspectos) se plantea como una estrategia de largo plazo, que afronta la dificultad de concordar discursos con prácticas, de generar identificación en torno a dicho *proyecto común* a partir de acciones continuadas, y de sembrar un sentido de pertenencia y de

¹¹⁵⁴ Es decir, como hemos visto: a escala comunal, como beneficiarios integrados en grupos de base, líderes comunales, representantes de consejos comunales, comisiones, comités, sucursales o, a escala organizacional, como parte del personal a tiempo completo y parcial, de las Juntas Directivas de Programas o subsistemas, del Tribunal de Honor o de la Junta Directiva Central.

¹¹⁵⁵ En el capítulo 5 hemos planteado algunos ejemplos en los que se redefine la burocratización, para el caso de las garantías a los créditos grupales o de la propia concesión de los proyectos, de modo que más que una especialización individualizada, el resultado de tal burocratización es un incremento en los repartos y una ganancia neta de poder de las instancias comunales, dentro de una estrategia colectiva de diversificación de los recursos organizacionales. En este sentido, el conflicto se plantea ante los ritmos de desarrollo de las agencias, urgentes y cortoplacistas, y los lentos procesos que conllevan dichos repartos decisionales.

apropiación de un sistema organizativo que se considera parte de la idiosincrasia de la población maya-kaqchiquel o maya-k'iche' local. En este sentido, la existencia de este *aparato capacitador* coadyuva a los mecanismos de control de los recursos, no sólo proporcionando la referida cohesión respecto al proyecto común, sino también ejerciendo cierto control sobre las disensiones internas. En este punto salen a la luz algunas confrontaciones entre posiciones, intereses y lógicas diversas, no siempre afectadas por la lógica del desarrollo hegemónico. De tal manera, la lógica capacitadora, por la cual la acumulación de conocimientos se presenta como tarea inexcusable, puede complementarse con la lógica etnicista, cuando tales conocimientos hacen referencias a argumentos de carácter étnico o etnopolítico.

7.- Las plataformas de entendimiento. Coexistencia y confrontación entre lógicas

Como decimos, la instauración de este proceso de circulación de valores pone en evidencia la existencia de una confrontación de lógicas en las que participan no sólo la lógica hegemónica del desarrollo (frente a la que el modelo de etnodesarrollo presenta en líneas generales claros antagonismos), sino la existencia de otras lógicas que se producen y reproducen al interior de la organización, y que actúan en contra de los objetivos planteados con el modelo de etnodesarrollo. Nos hemos referido a algunas de ellas, como las de diversificación de bases productivas en la ubicación del *lugar* de los proyectos dentro de los sistemas socioproductivos, de un utilitarismo de rápido intercambio en los primeros contactos de la organización con las comunidades atendidas, de aspiraciones carreristas o *profesional-individualistas* en el seno del personal de la organización o las apegadas a un modelo de eficiencia empresarial individualizada.

Ante la existencia de experiencias exitosas en ambas organizaciones (en las que se impone a aplicación flexible y dinámica del modelo de etnodesarrollo) hemos registrado el alcance positivo en el caso de CDRO de esta confrontación de lógicas, en términos de éxito relativo del marco estratégico diseñado, y de consecución de objetivos en favor de

los beneficiarios de las comunidades, plasmado en concreciones como el *Banco Pop* de CDRO que concebimos, en parte, como una *plataforma de entendimiento*, conjugándose acciones rentabilistas y de capitalización de los recursos financieros, con otras de reparto horizontal de tales recursos en las distintas instancias organizativas. Además, el impacto de las acciones de la organización es recreado de diversas formas (en asambleas, reuniones, folletos, materiales de capacitación, etc.) por lo que no importa sólo lo que se consigue, sino *cómo se recrea lo que se consigue*. De hecho, como decimos, incluso los fracasos se incorporan al bagaje común a través de los mecanismos de sistematización de las experiencias.

Por otra parte, a través del análisis de las lógicas que rigen la selección de necesidades en los diagnósticos y del contenido de los propios proyectos propuestos por ambas organizaciones, encontramos cómo se produce otro escenario de encuentro entre beneficiarios y organización, concretado en la propia concepción del proyecto como algo *complementario* y no sustitutivo a las economías de subsistencia. Esto revela la favorable acogida y posterior apropiación de estos proyectos por parte de los pobladores de las comunidades y su interrelación con otro conjunto de prácticas socioproductivas, así como de reorganización comunitaria y supracomunitaria.

Paralelamente, constatamos que el “entendimiento” antes referido se encuentra afectado, entre otros factores, por el ejercicio de la tutela capacitadora y por la *creditización* de los proyectos (es decir, la reducción del proyecto a una concesión crediticia), mostrándose además como un arma más dentro del juego de apariencias necesario para mostrar la cara dócil en el arduo frente abierto en el mercado de los productos financieros. Dentro de éste, la discreta participación del Banco Pop de CDRO (y de sus sucursales), no cuestiona, ni mucho menos, la existencia de ningún otro banco del sistema, pero ya comienza a ejercer una competencia discreta a éstos en el entorno rural de Tonicapán, al empezar a ofrecer créditos a *beneficiarios individuales* estratégicamente apartados de las posiciones de poder dentro de la organización y, sobre todo, al plantearse como referente distintivo ante las prácticas habituales en este sector.

En el caso de COINDI, la existencia de lógicas utilitaristas y rentabilistas entre los beneficiarios ha encontrado en los últimos tiempos serias dificultades para ser contrarrestada, e incluso puede decirse que en los momentos más críticos de la organización esta lógica ha sido indirectamente potenciada entre los beneficiarios, haciendo infructuoso el proceso capacitador diseñado, que adquiere una magnitud desmedida, y operando en contra de los objetivos descritos por la organización inicialmente.¹¹⁵⁶ Pero, al margen de este referido desequilibrio en favor de las capacitaciones, la alta dependencia de recursos externos de estas organizaciones, potencia el hecho de que, ante determinadas condiciones y circunstancias, se pueda producir el fracaso de los objetivos propuestos. Precisamente la organización de Sololá es la que ha tenido que afrontar en mayor medida las fluctuaciones y exigencias cambiantes de un sistema de cooperación que fragmenta los colectivos a los que atiende, y cuyos efectos perversos provienen en buena parte de la inestabilidad de sus promociones, caracterizadas por la falta de sostenibilidad: consolidan organizaciones que después quedan desacreditadas ante el resto de instituciones con las que conectan por falta de recursos y, lo que no es menos grave, ante la población que representan. Se generan así divisiones y adaptaciones internas en ambas organizaciones, algunas de ellas manifestadas como crisis *programáticas* (como en el Programa de la Mujer en CDRO) y otras en forma de descreimiento por parte de los propios beneficiarios, cuyas relaciones con la organización no alcanzan a superar un carácter transitorio, apegado al rápido intercambio.

Por último, si bien las explicaciones de dicha crisis se fundamentan también en problemas de gestión interna, estos no contradicen las anteriores conclusiones. A esto hay que añadir el claro decantamiento de COINDI hacia posiciones *panmayanistas*, que implican, como hemos referido, una falta de atención al entorno local y regional, todo lo contrario de lo ocurrido en CDRO, cuyas incursiones a ese nivel han ido supeditadas a la consecución de objetivos locales. El ya referido modelo de obtención de recursos

¹¹⁵⁶ Según vimos, cuando la debilidad financiera obligó a mantener a la organización en estado de latencia, se privilegiaron los esfuerzos capacitadores y reorganizadores, aunque de forma un tanto desmedida, por encima de la financiación de nuevos proyectos, de modo que el abandono de los beneficiarios provocaba una dinámica de intercambios cortoplacistas y altamente inestables.

planteado por esta última organización evidencia una adaptación mucho más dinámica y de mayor diversificación estratégica que el presentado por COINDI, más apegada a su modelo segmentador de las relaciones institucionales, apartado del acopio de recursos con organizaciones e instancias que se entienden ideológicamente adversas. Por ello, la eficiencia del modelo de CDRO proviene en buena parte de haber sabido extraer beneficios de los recursos institucionales sin comprometer sus objetivos básicos, lo cual es consecuencia directa del trabajo de sus especialistas-negociadores.

En este sentido, se trata de un modelo de desarrollo dependiente en algunas de sus aplicaciones de la gestión de algunos líderes, lo que sugiere un cuestionamiento sobre las posibilidades de renovación futura de dicha gestión. Pero el modelo de relación institucional, que determina en gran medida el modo de participación en el Movimiento Maya, se encuentra también estrechamente asociado a la trayectoria descrita por ambas organizaciones desde sus orígenes, en términos de su confrontación directa con los intereses del Estado, y sobre todo de implicación explícita o implícita con el conflicto armado desde sus orígenes de implicación con organizaciones de derechos humanos del ámbito sololateco. En este punto, la referida desvinculación del Estado respecto de COINDI contrasta no sólo con la línea de apropiación de sus recursos por parte de CDRO, sino también con la participación de la organización de Totonicapán en aquellos escenarios en los que la propia concepción de las extensiones del estado comienzan a redefinirse, comenzando con la referida reformulación del esquema político-partidista.

8.- Reflexiones finales. Hacia una resignificación identitaria a través del *desarrollo glocal*

En un ya clásico artículo, el antropólogo Angel Palerm nos advierte del peligro de sumarnos a una corriente interpretativa del *desarrollo de la comunidad* centrada en “*aislar convenientemente a la comunidad, no para analizarla mejor, sino precisamente para no hacer tal cosa*” (1993, p.368). Un peligro que, no obstante, y como el mismo autor reconoce, no debe sobredimensionarse hasta el punto de no llegar a advertir las

posibilidades que puede alcanzar tal desarrollo de la comunidad de realizarse dentro de “*un cuadro de cambio estructural y de desarrollo regional y nacional*” (ib., p.369).

En nuestro caso, junto a la reacción a las extensiones del desarrollo hegemónico que depositan en la comunidad en forma de *trampa* la responsabilización de sus propias condiciones de exclusión, no debemos dejar de reconocer esfuerzos como los realizados por las organizaciones de este estudio, orientados a abordar algunos de los problemas básicos de la inserción de las comunidades en su propio marco histórico, social y cultural. En este sentido, consideramos que el doble reto que implica no caer en aquella trampa, al tiempo que se propone un modelo de desarrollo adaptado a problemas, inquietudes y lógicas *cercanos* se ha visto suficientemente reflejado en las dificultades por las que atraviesa la puesta en práctica del modelo de *etnodesarrollo* implementado por CDRO y COINDI.

Así, hemos visto que las aplicaciones prácticas de este modelo de etnodesarrollo, dentro de las limitadas y parciales posibilidades de control cultural que se establecen, albergan como posible orientación en estas organizaciones de desarrollo la **participación** en lo que se ha venido en llamar el “**juego descentralizador**” o “**privatizador**” del Estado. Eufemismos éstos que incorporan la asunción de que alguna vez existió el acceso a los recursos *públicos y centrales* de dicho Estado por parte de los pobladores de las comunidades mayas del altiplano, y que las organizaciones mayas de desarrollo colaboran indirectamente en ir supliendo al Estado de su presencia en las comunidades.. Es decir, puede argumentarse que las acciones de organizaciones como CDRO y COINDI, con la ayuda de los recursos de la cooperación internacional, participan indirectamente en la consolidación de esta exclusión, al no cuestionar las obligaciones de un estado que se ve aún con menos necesidad de empezar a actuar en un contexto de creciente *desestatalización* globalizada. Creemos que centrar el esfuerzo analítico en el estéril debate sobre el papel de estas organizaciones de desarrollo como *cómplices indirectos* de la ausencia del Estado (que además se sumaría a otras ausencias bastante deslocalizadas, supra y extraestatales) aparta la atención de la necesaria mirada al rico abanico de discursos y de prácticas que se elaboran desde estas organizaciones como

entes de intermediación, como espacios en los que se manifiesta la coexistencia y la confrontación de lógicas y racionalidades diferenciadas, enfoque éste último del cual hemos extraído, por contra, abundantes provechos.

Así, el modo de apropiación de los recursos, la participación creciente en la gestión de éstos, la redefinición dinámica de la comunidad como referente, la contemplación de los ritmos, lógicas y racionalidades de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo y la intensificación en la capitalización e institucionalización de las comunidades son factores que implican rumbos cambiantes. Rumbos llenos de obstáculos y de contradicciones internas que requieren, de parte de los individuos y colectivos directamente implicados, el despliegue de un complejo marco estratégico, así como de grandes dosis de negociaciones y el establecimiento de participaciones diferenciadas. Por nuestra parte, la visibilización de estos aspectos ha exigido un afinamiento en los esfuerzos analíticos, más allá de una rápida supervisión *consultora*, y ha puesto de manifiesto que la supuesta participación en la desestatalización globalizada, aparte de ser un argumento arrojado con demasiada frecuencia hacia el entorno de las organizaciones que representan a los colectivos subalternos, lo cual no deja de ser irónico, desconsidera los modos en los que desde experiencias como las descritas se *reinventa* al Estado al redefinir una de sus habituales funciones, como la de canalizar el desarrollo y la modernización.

Gran parte de la fuerza de aplicaciones del etnodesarrollo como las descritas se refleja en su potencial de redefinición identitaria. En principio, el ideal etnodesarrollista plantea una homogenización que se contradice con la práctica social de las comunidades, y aún con la composición de estructuras organizativas intracomunales. Pero, en un análisis más profundo, encontramos que en el seno de las organizaciones analizadas se plantea un intento de resignificación identitaria que se establece a distintas escalas:

- a escala etnopolítica. Los esfuerzos van encaminados a la construcción de un referente de adscripción (la comunidad) que se considera de indudable cercanía con los beneficiarios. Esto explica en cierta manera que una organización como

CDRO se desvincule en parte de los referentes a *escala maya*, en detrimento de los identificados con “las comunidades maya-k’iche’s de Totonicapán”, a diferencia de COINDI. Se trata de dos modelos de acercamiento e implicación distintos en el seno del Movimiento Maya, dirigidos en ambos casos a la reversión de un estigma de exclusión históricamente mantenido, mediante el acceso al control de los recursos bajo pautas autodefinidas.

- a escala de sexo-género. Los proyectos elevan la “unidad de la comunidad” frente a otras divisiones y categorizaciones que puedan establecerse, como las de sexo-género, pero estas se ven favorecidas por un esfuerzo integrador de las aspiraciones de las beneficiarias que se traduce en la propia participación de los grupos de mujeres a escala comunal y, sobre todo, por las acciones realizadas en el seno del Programa de la Mujer. Como *locus de problematización*, las repercusiones de este Programa, en todo caso, se encuadran en los propios repartos de roles y decisiones establecidos a escala comunal y organizacional, participando en ello decisivamente las “políticas de género” recomendadas desde las *agencias de cooperación*.¹¹⁵⁷

- a escala de identidad socio-profesional. Aspectos como: el registro de la diversidad de los *grupos de base* en la estructura organizacional comunal, confeccionado a partir de los oficios de los beneficiarios, el establecimiento de un “techo del desarrollo” que impide los “despegues individuales” (a escala crediticia, por ejemplo), el rechazo a participaciones de profesionales o *asesores externos*, los intentos de crear espacios de participación para las distintas especializaciones profesionales (capacitadores, técnicos, líderes urbanos, etc.) o las dificultades para desarrollar formas de trabajo colectivo en las llamadas

¹¹⁵⁷ En buena medida, estamos en condiciones de afirmar que la opción de COINDI de eliminar su Programa de la Mujer a partir de 1998 es, más que una opción por la *transversalidad de género*, una consecuencia de su debilidad en cuanto a los recursos obtenidos de sus relaciones institucionales. Aunque admitimos la existencia en COINDI de un enfoque estratégico menos amoldable a los requerimientos de la cooperación internacional, consideramos que esta insuficiencia de flujos de fondos financieros determina no sólo la ausencia del referido Programa de la Mujer, sino también de otras parcelas no menos importantes, como la del sistema crediticio que sí posee CDRO a través de su Banco Pop.

empresas paralelas de CDRO (coincidentes con las potencialidades para la organización colectiva) suponen entre otros, algunos intentos prácticos de conjugar las diferencias establecidas a esta escala. De este modo se pretende que las diferencias a nivel socioproductivo existentes en el seno de la organización no cuestionen las intenciones etnopolíticas incluidas dentro del modelo de etnodesarrollo planteado.

Como sabemos, el hecho de que la variable etnia haya aparecido como vector fundamental en la puesta en práctica del modelo de desarrollo nos lleva a hablar de *etnodesarrollo*. Este se interpreta como una forma de desarrollo alternativo, que en su configuración como *referente ideal* presenta una confrontación en el que las relaciones interétnicas se solapan con las socioprofesionales y las de sexo-género. En gran medida, las concreciones prácticas del etnodesarrollo, en la medida en que incorporan elementos de las identidades étnicas al desarrollo, cuestiona las bases occidentales del desarrollo hegemónico, planteando (si consideramos a dicho desarrollo hegemónico como el único existente) lo que sería un *neodesarrollo*, o un *postdesarrollo*.

Pero, como sabemos, el desarrollo hegemónico no es el único desarrollo existente, ni el único posible. Si en el devenir histórico se albergan nuevas posibilidades para resignificar y redefinir el desarrollo, más allá de un simple juego retórico, es decir, a través de la *praxis* cotidiana, pueden entonces pensarse nuevas formas de desarrollo. Y es aquí donde el etnodesarrollo, bajo su forma renovada adquiere plena vigencia. Por nuestra parte, hemos optado por concebir el etnodesarrollo como una forma de ***desarrollo glocal***, dada su continua referencia a una articulación en términos de *control cultural* entre lo global y lo local. Un desarrollo que se manifiesta en términos de concreciones *glocales*, las cuales alcanzan resultados diversos, dirigidos en algunos casos a fortalecer y en otros a contrarrestar los objetivos planteados dentro del etnodesarrollo, que ejerce así su papel de *referente ideal*, tal y como hemos comprobado en los ejemplos etnográficos expuestos.

Los modelos hegemónicos de interpretación del desarrollo prestan escasa atención a los ámbitos de interrelación entre lo local y lo global, tendiendo a reducir el papel de los procesos globalizatorios, como apunta Beck (1998) a meras extensiones de la ideología del *globalismo*. Esta tendencia interpretativa queda en entredicho ante la evidencia de un desarrollo que se propaga siguiendo fracturas de carácter étnico, como decimos, que implican el establecimiento de puentes entre lo global y lo local: en el catálogo de artesanías de CDRO (como vimos en el apartado. 4.7.2), en la detección de las *necesidades* a través de los autodiagnósticos en COINDI (idem, en el apartado 5.2., en el que presentamos esta síntesis de requerimientos comunales, de condicionamientos organizacionales y de imposiciones de las agencias donantes), en las divisiones programáticas realizadas en ambas organizaciones, etc. En esta línea, si concebimos la poderosa vertiente de resignificación identitaria que puede contener el desarrollo, entra en escena la referida imbricación de las identidades étnicas con las identidades de género y socioprofesionales. Siendo el etnodesarrollo, como decimos, una concreción más de *desarrollo glocal*, bien podrían considerarse, para otros casos, o para otras dimensiones de análisis dentro de este estudio, otras formas de este *desarrollo glocal* como el *desarrollo generizado* o *productivizado*, en los cuales el énfasis se situaría en las identidades de género o socio-profesionales, respectivamente, siempre que se estudien estas formas en contextos espacio-temporales específicos.

Como hemos visto, los colectivos implicados en estas organizaciones son heterogéneos, más allá de la caracterización folklorista que los iguala por su aspecto superficial y por acciones limitadas. Incluso algunas de las divisiones apuntadas, de carácter funcional, entre beneficiarios, líderes y personal, esconden una gran diversidad interna y solapamientos entre unos y otros grupos. Las evidencias nos han llevado a lo largo del texto a considerar la relevancia de las divisiones socioprofesionales y de sexo género como aquellas que poseen un carácter estructural, haciendo referencia a discursos y prácticas en los que esta estructuración presenta su forma interrelacionada: desde los de las mujeres integrantes del personal del Programa de la Mujer, o de los beneficiarios de las comunidades menos aventajadas (por su reciente incorporación, por ser de origen k'iche' en una organización básicamente kaqchiquel...), pasando por los de los

beneficiarios tejedores, o de los líderes comunales o los que denominamos como *líderes urbanos*.

Por todo ello, la **dimensión etnopolítica** de estas organizaciones de desarrollo no se trata de un mero artefacto folklorista para conseguir rápidamente los recursos de una parte de la cooperación internacional que apoya a aquellos colectivos que considera más *asistenciables* por su apariencia exótica. Tampoco es el invento de unos pocos líderes que diseñan un proyecto etnopolítico y lo controlan desde un despacho. En este sentido, tal proyecto presentado por las organizaciones que hemos analizado implica a un buen número de personas, y forma parte de un proceso de resignificación identitaria más amplio y complejo, incardinado en el seno de un Movimiento Maya cuya diversidad contiene manifestaciones muy diversas.¹¹⁵⁸

Para plantear una resignificación identitaria a medio-largo plazo, estas organizaciones hacen uso de su papel atribuido en las comunidades (a través del tiempo de presencia en ellas y de la confianza adquirida por los proyectos, instancias decisionales y recursos compartidos), lo que se concreta en acciones dirigidas a controlar la morosidad, difundir un discurso etnopolítico, hacer respetar el sistema organizativo propuesto, etc. Los medios empleados son bastante participativos, pero se presentan ciertas jerarquías y especializaciones. En algunas de ellas, como en el caso del ambigüo tratamiento de las garantías crediticias o en la insuficiencia de los capitales recibidos en los créditos, se constata el uso del poder que los técnicos y especialistas poseen para controlar algunos resortes que gobiernan el rumbo de la organización, si bien este uso resulta acompañado de una amplia batería de mecanismos de control comunal (a escala de sucursales de comunidad, de técnicos y representantes comunales) que también se ejercen a través de las posibilidades de uso y redefinición de los recursos organizacionales. A esto se añade la dominación *silenciosa* (en cuanto a la falta de registro de demandas dispares, de falta

¹¹⁵⁸ No obstante, y pese a la relevancia de la dimensión identitaria e identificatoria presente en el modelo de etnodesarrollo, hemos pretendido no presentar las aplicaciones de dicho modelo como algo exclusivamente reducido a una cuestión de identidad, ya que nos proporcionaría una visión limitada y parcial. El uso recursivo de la etnicidad nos revela la existencia de grupos de intereses en sentido amplio, no siempre subsumibles en términos de identidad: a escala de Movimiento Maya, de organizaciones de desarrollo, de comunidades, etc.

de atención a los intereses que se apartan de la mayoría, etc.) que envuelve al movimiento de las mayorías que persiguen un objetivo común pese a su heterogeneidad interna, constatada (cuando es ejercida desde la organización hacia los beneficiarios, sin negar que este camino se pueda recorrer en sentido inverso) en diversos frentes: a escala de la participación de la mujer en ambas organizaciones, de la aplicación de algunos instrumentos normativos y de control interno, del registro *mediado* de las necesidades comunales en algunos diagnósticos, etc.

En conexión con lo anterior, se produce cierto **traslado del conflicto desde la organización a la comunidad**, en un curioso intercambio de papeles con respecto a lo ocurrido en estas organizaciones en sus inicios, como cuando se convirtieron en “paraguas” de la represión organizativa a escala comunal durante del conflicto armado. Así, creemos que la exacerbación del conflicto interno que se produce en casos como los de las comunidades de Tenerías (en CDRO) o Santa Catarina Ixtahuacán (en COINDI) forman parte de dicha acción de traslado de los problemas de ambas organizaciones (falta de atención y de continuidad en los proyectos, debilidades o inconsistencias a escala de Programas, falta de recursos externos, etc.) hacia las instancias comunitarias, en las cuales los técnicos de la organización encuentran pasividad, falta de capacidad o disputas internas diversas.

Tal vez en parte por la obligación implícita de corresponder, de forma utilitarista y claramente superficializada, a la idea de “comunidad” (o de “indígena”) que imponen las políticas indigenistas que persisten aún en la actualidad en el mercado de la cooperación, buena parte de los esfuerzos de estas organizaciones se orienta **al control de su imagen externa**, a lo que se dedica una considerable inyección de energías. Existe un esfuerzo muy desarrollado de *hermetismo* ante el visitante externo, una óptica muy refinada para la evaluación de los recursos que porta, posibles objetos de apropiación, para despertar su curiosidad, para alentar su interés exotista, o para hacerle partícipe de la organización sin serlo. Además, las consecuencias de las contradicciones que se producen en el seno de estas organizaciones se disparan por el hecho de ser catalogadas “sociales” y “étnicas”, de modo que la existencia de disonancias con la imagen

comúnmente atribuida agrava en no pocas ocasiones sus conflictos. Esto es así debido, en buena parte, al referido papel de *núcleos de pureza* que es atribuido a estas organizaciones. Papel que por cierto, no suele asignarse a las instituciones del desarrollo hegemónico y que refiere, en líneas generales, a la imagen estereotipada que se adjudica a los colectivos *indigenizados*, convertidos en focos de aconflictualidad, igualitarismo, greguarismo, transcendentalismo, naturalismo, etc. Categorías todas que funcionan a la manera de *gérmenes de contradicción*, siendo favorecedoras, cuando se extienden, de un sistema de dominación que debilita con su potencial tóxico el sentido de las prácticas cotidianas .

En este sentido, los esfuerzos para llevar adelante un proceso de largo plazo se hacen aún más costosos con la intervención de *miradas externas* que, participen o no con su *donación* de recursos, pretenden dar su parecer y ver lo *acertado o inacertado* de unas acciones de las que sólo aciertan a ver una parte, habitualmente bajo una óptica descontextualizada, tecnicista y fragmentadora, que son además algunas de las características intrínsecas del modelo de desarrollo hegemónico. Del mismo modo que son las *empresas paralelas* las que un visitante ocasional de la organización se afana en conocer (y un técnico de una agencia donante puede no pasar de este nivel cercano a lo *turístico*, a pesar de relacionarse durante años con los representantes de la organización) los arquetipos folkloristas presentados por la organización son parte de esa imagen aconflictual que se ofrece como contrapartida a la exigencia de un modo de uso y gestión de los recursos que se muestra tan *ajeno*.

Finalmente, como es fácil suponer, el conocimiento extraído de este trabajo de investigación no sólo ha servido para intentar verificar las hipótesis expuestas al principio. Como cabe esperar, dicho conocimiento ha conducido a la apertura de nuevas cuestiones e interrogantes, cuya utilidad esperemos que sirva al menos para alentar estudios futuros. Consideramos que la puesta en valor de la cultura en el ámbito del desarrollo conlleva un proceso de resignificación identitaria de alta dinamicidad y complejidad, en el que las estrategias y las tácticas desplegadas se muestran altamente cambiantes. Prueba de ello es la estrategia practicada en estas organizaciones de

representar el retraso y la subordinación, o la carencia de recursos, la cual forma parte sustancial de un juego de equívocos en el que las imágenes proporcionadas ocupan un lugar fundamental, juego del que tampoco nosotros nos hemos considerado del todo apartados.

Ya advertimos en el primer capítulo el rígido diseño metodológico que afecta, de partida, a la propuesta del etnodesarrollo, lo que conllevaba, entre otras implicaciones, su aplicación exclusiva a colectivos subordinados y su configuración como *referente ideal*, lo que impulsaba a rebajar, en lo práctico, sus pretenciosas implicaciones etnopolíticas. En este caso, más allá de cualquier pretensión universalizadora, es preciso reconocer algunas de las potencialidades del etnodesarrollo. En los casos analizados, la creatividad de las estrategias planteadas, el aprendizaje a través de la experiencia o la apropiación de las acciones de desarrollo por sus beneficiarios sugieren, más que una irreflexiva extrapolación a otros contextos, la necesidad de contemplar los modos diversos en que se cuestionan de forma cotidiana los paradigmas centrales del modelo de desarrollo hegemónico.

En este sentido, cabe pensar que algunas de las potencialidades de este modelo de etnodesarrollo no se limitan a los espacios locales descritos, siempre que la incorporación de la identidad étnica a los procesos de desarrollo se entienda bajo la participación de los sujetos que se entienden como protagonistas de dichos procesos, que se prevea la distribución de los excedentes generados en los sistemas de control y gestión, y que éstos no se planteen de forma individualista, exclusiva y segregadora sino pluralista e integradora. No es esto lo que ocurre al pie de la letra en los casos estudiados, pero en ellos hay que advertir que buena parte de las líneas de segmentación étnica practicadas en ambas organizaciones es producto de una secuencia histórica de exclusiones y de estigmatizaciones generadas en un contexto de relaciones interétnicas asimétricas, lo cual opera como constricción a superar a la hora de poner en práctica las implicaciones emancipadoras del etnodesarrollo. Una constricción que mantiene su poder limitante en la medida en que aquella secuencia perdura como lo hace en el caso

guatemalteco, a pesar de la instantaneidad que a menudo se atribuye al cambio social propuesto desde algunas líneas de los Acuerdos de Paz.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, R.N.

1970 *Crucifixion By Power*. University of Texas Press.

1964 *Introducción a la antropología Aplicada*. José de Pineda Ibarra. Seminario de Integración Social Guatemalteca. Guatemala.

1991 “Qué se puede saber sobre la cosecha de violencia”. En R. Carmack, (comp.), *Guatemala: Cosechas de Violencia*. FLACSO-Costa Rica, San José.

1995 *Etnias en evolución social. Estudios de Guatemala y Centroamérica*. Universidad Autónoma Metropolitana. México D.F.

ALAVI, H. y HOBSBAWN, E.J.

1976 *Los campesinos y la política y Las clases campesinas y las lealtades primordiales*. Anagrama. Barcelona.

ALBURQUERQUE, F.

1992 “La crítica situación de América Latina al inicio de los noventa y la necesidad de una estrategia de desarrollo alternativa al neoliberalismo”. En *América Latina Hoy*. Revista de Ciencias Sociales. nº. 4, Julio 1992. SEPLA. Universidad de Madrid. Madrid.

1994 “La necesidad de una estrategia de desarrollo alternativa al neoliberalismo”. En *América Latina Hoy*. Revista de Ciencias Sociales. 2ª. Epoca, nº. 7, enero 1994. SEPLA. Universidad de Madrid. Madrid.

ALCINA, J.

1999 “Antropología e Ideología”. En *Anuario Etnológico de Andalucía 1995-1997*. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. Sevilla.

ALONSO, A.M y SEVILLA, E.

2000 “El discurso ecotecnocrático de la sostenibilidad”. En Barcena I., Ibarra, P. y Zubiaga, M. (eds.) *Desarrollo sostenible: Un concepto polémico.* ” Universidad del País Vasco. Servicio Editorial. Bilbao.

ALVAREZ, S.

1998 “Convergencias multiculturales y disciplinares en el mundo contemporáneo”. Texto mimeografiado.

AMÍN, S.

1986 *El Desarrollo Desigual*. Planeta Agostini. Barcelona.

1989 *El fracaso del desarrollo en Africa y en el Tercer Mundo. Un análisis político*. Iepala.

ANDERSON, B.

1993 *Comunidades imaginadas: reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*. Fondo de Cultura Económica. México.

ARIAS, A.

1985 “El movimiento indígena en Guatemala:1970-1983”. En *Movimientos Populares en Centroamérica*, Menjívar y Camacho, coord. FLACSO-UNU-IISUNAM, Costa Rica.

- ARRIOLA, A. M.
1997 "Racismo e identidad. El estado guatemalteco y las ciencias sociales frente a esos conceptos teórico-prácticos". *Estudios Interétnicos*. n.º. 8. Mayo 1998. pp.3-34. Universidad de San Carlos. Guatemala.
- BALANDIER, G.
1970 *El Concepto de 'Situación' Colonial*. Editorial José de Pineda Ibarra. Ministerio de Educación. Guatemala.
- BASTOS, S. Y CAMÚS, M.
1993 *Quebrando el silencio. Organizaciones del pueblo maya y sus demandas. 1986-1992*. FLACSO. Guatemala.
1995 *Abriendo Caminos. Las organizaciones mayas desde el Nobel hasta el Acuerdo de derechos indígenas*. FLACSO. Guatemala.
- BAUD, M. et al.
1996 *Etnicidad como estrategia en América Latina y el Caribe*. Abya-Yala. Quito.
- BECK, U.
1998 *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós. Barcelona.
- BEDOYA E. y MARTÍNEZ, S.
1999 "De la economía política a la ecología política: Balance global del ecomarxismo y de la crítica al desarrollo". En Viola, A. (comp.) *Antropología del desarrollo. Teoría y estudios etnográficos en América Latina*. Paidós. Barcelona.
- BONFIL BATALLA, G.
1982 "El etnodesarrollo: sus premisas jurídicas, políticas y de organización", en: Bonfil Batalla et al: *América Latina: Etnodesarrollo y etnocidio*. Ediciones FLACSO, San José de Costa Rica.
1988 "Identidad étnica y movimientos indios en América Latina". En Contreras, J. (comp.) *Identidad étnica y movimientos indios La cara india, la cruz del 92*. Editorial Revolución. Madrid.
1996 *Pensar nuestra cultura*. Alianza Editorial. México.
- BONFIL BATALLA, G. et al
1982 *América Latina: Etnodesarrollo y etnocidio*. Ediciones FLACSO, San José de Costa Rica.
- BOSERUP, E.
1993 *La mujer y el desarrollo económico*. Minerva. Madrid.
- BOULDING, K. E.
1972 "La economía como una ciencia moral", en Sweezy, P. y otros: *Crítica a la ciencia económica*. Ediciones Periferia, Buenos Aires.
- BOURDIEU, P.
1997 *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Anagrama. Madrid.
- CANCIAN, F.
1990 *Economía y prestigio en una comunidad maya. El sistema religioso de cargos en Zinacantán*. (1ª. Edición: 1965). INI. México.
1967. "Political and Religious and Organization". En Nash y Wauchope (eds.) *Hambbook of Middle American Indians*. Vol. VI. University of Texas Press. Austin.

- CARDOSO DE OLIVEIRA, R.
1990 “La politización de la identidad y el movimiento indígena”, en Alcina Franch, J., (comp.) *Indianismo e indigenismo en América*. Alianza. Madrid.
- CARDOSO, F. y FALETTTO, E.
1969 *Dependencia y desarrollo en América Latina*. Siglo XXI. México.
- CARMACK, R.
1979 *Historia social de los Quichés*. José de Pineda Ibarra. Ministerio de Educación. Guatemala.
1983 “Spanish-Indian Relations in Highland Guatemala, 1800-1944” En Macleod, M. y Wasserstrom, R. *Spaniards and Indians in Southeastern Mesoamerica. Essays on the History of Ethnic Relations*. University of Nebraska Press.
1991 *Guatemala: Cosechas de Violencia*. FLACSO-Costa Rica, San José.
- CASÁUS, M.
1995 *Guatemala: Linaje y Racismo*. FLACSO. Costa Rica.
- CELIGUETA, G.
2000 “Quetzaltenango: en busca de una ciudad moderna con alma de pueblo”, en Pujadas y otros. *Globalización, fronteras culturales y políticas y ciudadanía*. Actas del VIII Congreso de Antropología. Santiago de Compostela. Vol. VIII. pp.71-79.
- CHAMOUX, M. N. y CONTRERAS, J.
1996 *La gestión comunal de los recursos. Economía y poder en las sociedades locales de España y América Latina*. Icaria. Institut Català d’ Antropologia. Barcelona.
- CIPOLLA, C.M.
1991 *Entre la Historia y la economía. Introducción a la historia económica*. Crítica. Barcelona.
- COHEN, A.
1974 “Introduction: The Lessons of Ethnicity”. En Cohen, A. (ed.) *Urban Ethnicity*. London Tavistock.
- COJTI CUXIL, D.
1992 “Problemas de la identidad nacional guatemalteca”, en VVAA, *Cultura maya y políticas de desarrollo*. COCADÍ. Guatemala.
1994 *Políticas para la reivindicación de los mayas de hoy*. Cholsamaj. Guatemala.
1997 *El Movimiento Maya en Guatemala (Ri Maya’ Moloj pa Iximulew)*. Cholsamaj. Guatemala.
- COJTÍN, J. et al.
1998 *Autoridad y Gobierno Kaqchiquel de Sololá*. Consejo de Principales de Investigación. Municipalidad Maya de Sololá. Cholsamaj. Guatemala.
- COMAS, D. Y CONTRERAS, J.
1990 “El Proceso de cambio social”. En *Agricultura y Sociedad*, nº. 55. Suplemento. Abril-Junio 1990. Servicio de Publicaciones Agrarias. Madrid.
- COMMAROFF, J. & J.
1992 *Ethnography and the Historical Imagination*. Westview Press. Boulder, Colorado
- CONTRERAS D. et al.
1998 *Historia Popular de Guatemala*. Tomo IV. Fundación para la cultura y el desarrollo. Guatemala.

- CONTRERAS, J.
1980 “La valoración del trabajo en una comunidad campesina de la sierra peruana”.
Boletín Americanista, nº. 30. Barcelona.
- COUTO SOARES, M. C.
1995 “Las políticas de desarrollo del Banco Mundial/Fondo Monetario Internacional: A
quién benefician y quien paga los daños causados”. En *Cuadernos Africa América
Latina*, nº.15. Sodepaz. Madrid.
- DE CERTEAU, M.
1984 *The practice of everyday life*. University of California Press, Berkeley.
- DAVIS, S.H.
1970 *Land of our Ancestors: A Study of Land Tenure and Inheritance in the Highlans of
Guatemala*. Harvard University.
1991 “Sembrando las semillas de la violencia”. En *Guatemala: Cosechas de Violencia*.
R. Carmack, comp. FLACSO-Costa Rica, San José.
- DE LA PEÑA, S.
1988 *El antidesarrollo de América Latina*. Siglo XXI, México.
- DE ZUTTER, P.
1989 *Mitos del desarrollo rural andino*. Hisbol. La Paz.
- DEHART, M.
1997 *(Re)Constructing the Guatemalan State*. Anthropology Department Stanford
University. Texto mimeografiado.
- DELGADO CABEZA, M.
1998 “La Globalización. ¿Nuevo orden o crisis del viejo?” En *Desde el Sur. Cuadernos
de Economía y Sociedad*.
- DIAMOND, S. Y BELASCO, B.
1982 *De la cultura primitiva a la cultura moderna*. Anagrama. Barcelona.
- DÍAZ POLANCO, H.
1991 *Autonomía regional. La autodeterminación de los pueblos indios*. Siglo XXI.
México.
- DUMONT, R.
1989 *En favor de Africa yo acuso*. Júcar. Madrid
- EDWARDS, R. Y McEWAN, A.
1972 “Un enfoque crítico de la enseñanza actual de la economía: bases para un nuevo
currículum”, en Sweezy, P. y otros: *Crítica a la ciencia económica*. Ediciones
Periferia, Buenos Aires.
- EKERN, S.
1998 “Las organizaciones mayas de Guatemala: Panorama y retos institucionales”. En
Revista Mayab, nº.11. Sociedad Española de Estudios Mayas. Madrid.
- ELÍAS GRAMAJO, S.
1997 *Autogestión comunitaria de los recursos naturales. Estudio de caso en
Totonicapán*. FLACSO. Guatemala.
- ERIKSEN, T.H.
1993 *Ethnicity and Nationalism. Anthropological Perspectives*. Pluto Press. London.
Boulder, Colorado.

- ESCOBAR, A.
 1997 "Antropología y desarrollo". *Revista Internacional de Ciencias Sociales*. n°. 154. Diciembre 1997.
- 1999 "El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar". En Viola, A. (comp.) *Antropología del desarrollo. Teoría y estudios etnográficos en América Latina*. Paidós. Barcelona.
- ESTEVA, G.
 1999 "Desarrollo". En Viola, A. (comp.) *Antropología del desarrollo. Teoría y estudios etnográficos en América Latina*. Paidós. Barcelona.
- FALLA, R.
 1975 *La conversión religiosa: estudio sobre un movimiento rebelde a las creencias tradicionales en San Antonio Ilotenango, Quiché, Guatemala*. Ph-D., University of Texas Press, Austin.
- FALS-BORDA, O.
 1987 "The Application of Participatory Action-Research in Latina America". En *International Sociology*. 2:4. 329-347.
- FIGUEROA IBARRA, C.
 1991 *El recurso del miedo*. Editorial Universitaria Centroamericana. San José. Costa Rica.
- FIRTH, R.
 1967 *Primitive polinesyan economy*. London Routledge & Kegan Paul. Londres.
- FOSTER, G.
 1976 "La sociedad campesina y la imagen del bien limitado". En Wagley y otros: *Estudios sobre el campesinado latinoamericano: la perspectiva de la antropología social*. Periferia. Buenos Aires.
- FRANK, A.G.
 1971 *Lumpenburguesía: lumpendesarrollo*. Ediciones Era. México, D.F.
 1974 *El desarrollo del subdesarrollo*. Zero. Madrid.
- GALBRAITH, J.
 1972 *Economía y subversión*. Plaza y Janés. Barcelona.
 1972a "La economía como sistema de creencias", en Sweezy, P. y otros: *Crítica a la ciencia económica*. Ediciones Periferia, Buenos Aires.
- GÁLVEZ, V. et al.
 1994 *Estado, participación popular y democratización*. FLACSO. Guatemala.
 1997 *¿Qué sociedad queremos? Una mirada desde el movimiento y las organizaciones mayas*. FLACSO. Guatemala.
- GIMENO, J.C. y MONREAL, P. (eds.)
 1998 "Introducción". En *Exilios*, n°.1. 1998. Argileto, Madrid.
 1998b "Los Mayas en la era de la globalización". En *Exilios*, n°.1. 1998. Argileto, Madrid.
- 1999 *La controversia del desarrollo*. CYAN, Los libros de la Catarata e Instituto de Sociología de Nuevas Técnicas de la UAM. Madrid.
- GIRARD, R.
 1977 *Origen y desarrollo de las civilizaciones antiguas de América*. Editores Mexicanos Unidos. México, D.F.

- GODELIER, M.
 1974 *Racionalidad e irracionalidad en economía*. México. Siglo XXI.
 1974a *Economía, fetichismo y religión en las sociedades primitivas*. Siglo XXI. Madrid.
 1981 *Instituciones Económicas*. Anagrama. Barcelona.
 1989 *Lo ideal y lo material*. Taurus. Madrid.
- GOULET, D.
 1999 *Ética del Desarrollo. Guía Teórica y Práctica*. IEPALA. Madrid.
- GRAMAJO, A.
 1995 *De la Guerra a la Guerra*. Fondo de Cultura Editorial. Guatemala.
- GUTIÉRREZ, E.
 1997 “Derechos Humanos y Sociedad Civil en la Difícil Transición Guatemalteca”, en Birk, F. (comp.) *Guatemala: ¿Oprimida, Pobre o Princesa Embrujada?. Discusiones abiertas sobre economía y sociedad*. Colección Construyendo La Paz, nº.2. Fundación Friedrich Ebert, Guatemala.
- GUZMÁN BÖCKLER, C.
 1975 *Colonialismo y revolución*. Siglo XXI. México.
 1986 *Donde enmudecen las conciencias. Crepúsculo y aurora en Guatemala*. SEP; CIESAS. México D.F.
 1998 “Identidades Bajo el Terror (Guatemala al albor del siglo XXI)”. En *Exilios*, nº.1. 1998. Argileto, Madrid.
- HABERMAS, J.
 1998 “Modernidad versus posmodernidad”. En Picó, José (comp.) *Modernidad y posmodernidad*. Alianza Editorial. Madrid.
- HALL, E.T.
 1988 (1966) *La dimensión oculta*. Siglo XXI. México.
- HANNERZ, U.
 1998 *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*. Cátedra. Madrid.
- HERSKOVITS, M.
 1954 *Antropología económica*. F.C.E. México.
 1964 *El hombre y sus obras. La ciencia de la antropología cultural*. Fondo de Cultura Económica. México.
- HOOGVELT, A.
 1997 *Globalization and the Postcolonial World. The New Political Economy of Development*. The Jonh Hopkins University Press. Baltimore. Maryland.
- KHUN, T.S.
 1995 *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE. México.
- KOONINGS, K. Y SILVA, P.
 1999 *Construcciones étnicas y dinámica sociocultural en América Latina*. Abya-Yala. Quito.
- KOTTAK, C.P.
 1997 *Antropología Cultural. Espejo para la humanidad*. McGraw-Hill. Madrid.
 1999 “La cultura y ‘el desarrollo económico’ ”. En Viola, A. (comp.) *Antropología del desarrollo. Teoría y estudios etnográficos en América Latina*. Paidós. Barcelona.
- LACOSTE, Y.
 1959: *Les pays sous-développés*. París. PUF.

- LARTIGUE, F.
1998 “Organización Comunitaria de un pueblo quiché. Políticas de reserva de la mano de obra indígena”. En *Aportes a la investigación*. Escuela de Historia. Universidad de San Carlos. Guatemala.
- LE BOT, Y.
1992 *Guatemala: violencia, revolución y democracia*. Cuaderno Debate nº.15. FLACSO. Guatemala .
1995 *La guerra en tierras mayas*. FCE. México
- LECLAIR, E.E. y SCHNEIDER, H. (eds.)
1967 *Economic Anthropology. Readings in Theory and Analysis*. Holt, Rinehart and Winston, Nueva York.
- LOVELL, W.G.
1989 “Supervivientes de la Conquista. Los Mayas de Guatemala en Perspectiva Histórica”. Anuario de Estudios Centroamericanos, Universidad de Costa Rica, 15(1):5 -27.
1990 *Conquista y Cambio Cultural: La Sierra de los Cuchumatanes de Guatemala 1500-1821*. CIRMA. Guatemala.
- LUXEMBURG, R.
1979 *El desarrollo industrial de Polonia y otros escritos sobre el problema nacional*. Siglo XXI. México.
- MANZ, B.
1991 *Cambios en la comunidad, desplazamientos*. Iglesia guatemalteca en el exilio. México.
- MARTÍNEZ ALIER, J.
1992 *De la economía ecológica al ecologismo popular*. Icaria. Barcelona.
- MARTÍNEZ PELÁEZ, S.
1994 *La patria del criollo. Ensayo de interpretación de la realidad colonial guatemalteca*. Ediciones En Marcha. México.
- MATÉ, V.
1994 “La asistencia externa y su impacto socioeconómico”. En *América Latina Hoy*. Revista de Ciencias Sociales. 2ª. Epoca, nº. 7, enero 1994. SEPLA. Universidad de Madrid.
- MAX-NEEF, M.
1994 *Desarrollo a escala humana*. Icaria. Barcelona.
- MEADOWS, D.H et al.
1992 *Más allá de los límites del crecimiento*. Madrid. El País. Aguilar. Madrid.
- MELUCCI, A.
1986 “Las teorías de los movimientos sociales”. En *Estudios políticos*, Nueva Epoca, vol.5 (abril-junio 1986), nº.2. Madrid.
- MONREAL, P. Y GIMENO, J.C.
2000 “Nuevos Paradigmas del Desarrollo. ¿Reinventando las Comunidades?”. En *Exilios*, nº.4 y 5 . Octubre 2000. Argileto, Madrid.
- MORENO FRAGINALS, M.
1983 *La historia como arma y otros estudios sobre esclavos, ingenios y plantaciones*. Editorial Crítica. La Habana.

MORENO, I.

- 1991 "Identidades y rituales: Estudio introductorio". En Prats, J. y otros (eds.). *Antropología de los pueblos de España*. Taurus. Madrid.
- 1993 *Andalucía: Identidad y Cultura. Estudios de Antropología Andaluza*. Librería Agora. Málaga.
- 1996 "Andalucía en la encrucijada de un mundo en crisis". Revista de Estudios Regionales. Universidades de Andalucía. 2ª. Época. Enero-Abril 1996. Málaga.
- 1997 "Trabajo, ideologías sobre el trabajo y culturas del trabajo". En *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*. nº.3. Abril 1997. Escuelas Universitarias de Relaciones Laborales de Sevilla y Huelva. Sevilla.
- 1999 "Quiebra de los modelos de modernidad, Globalización e Identidades Colectivas". Revista Chilena de Temas Sociológicos. Año III, nº. 4 y 5. Universidad Católica Blas Cañas.
- 2002 *La globalización y Andalucía. Entre el mercado y la identidad*. Mergablum. Sevilla.

NISBET, R.

- 1996 *Historia de la idea de progreso*. Gedisa, Barcelona.

OCHOA, C. et al.

- 1995 *Los comités cívicos: gestión local de la acción política*. IRIPAZ, OEA, Fundación Ebert. Guatemala.

OCHOA, C.F

- 2002 *Lessons Learned From International Peace Efforts in Guatemala*. Ponencia presentada a las *Jornadas Lascasianas*. Totonicapán, Guatemala. Texto mimeografiado.

OLTMANS, W.L. (comp.)

- 1975 *Debate sobre el crecimiento*. FCE. México

PALENZUELA, P.

- 1996 *Buscarse la vida. Economía jornalera en las marismas de Sevilla*. Area de Cultura. Excmo. Ayuntamiento de Sevilla. Sevilla.
- 1998 "La mitificación del desarrollo y la mixtificación de la cultura: el etnodesarrollo como alternativa". I Seminario-Taller sobre etnodesarrollo, Conferencia Inaugural. Agosto 1998. Universidad de Sevilla. Agencia Española de Cooperación Internacional. Quetzaltenango, Guatemala.
- 1999 "Etnicidad y modelos de auto-organización económica en el occidente de Guatemala". En Koonings, K. y Silva, P. (eds.) *Construcciones étnicas y dinámica sociocultural en América Latina*. Abya-Yala. Quito.
- 2000 Memoria final del proyecto "La autoorganización económica indígena como factor de desarrollo en el occidente de Guatemala". Texto mimeografiado.

- PALENZUELA, P. y JORDI, M.
 1998 “Etnicidad y Desarrollo en el Altiplano Guatemalteco”. *Estudios Interétnicos*. n.º 8. Mayo 1998. pp.3-34. Universidad de San Carlos. Guatemala.
- 1999a “El etnodesarrollo como estrategia indígena frente a la política neoliberal en Guatemala”. En Narotzky, S., Galván J.A., y Martínez, U. (Coords.) *Antropología y Economía Política*. Actas del VIII Congreso de Antropología. Santiago de Compostela. Vol. VI. pp.27-35.
- 1999b “Antropología y Etnodesarrollo: el caso de las Organizaciones Indígenas en el Occidente de Guatemala”. En Giménez C. (Coord.) *Antropología más allá de la academia*. Actas del VIII Congreso de Antropología. Santiago de Compostela. Vol. VIII. pp.71-79.
- PALLAIS, M.L.
 1992 “Mejor no me ayude, compadre”. En *Pensamiento propio*. Madrid. Mayo 1992.
- PEDRONI, G. y PORRES, A.
 1991 *Políticas agrarias, programas de acceso a la tierra y estrategias de comercialización campesina*. FLACSO. Guatemala .
- PERALES, I.
 1990 *Guatemala Insurrecta*. Editorial Revolución. Madrid.
- POLANYI, K.
 1989 *La gran transformación*. La Piqueta. Madrid.
- RIVIÈRE, A.
 1991 *Objetos con mente*. Alianza Editorial. Madrid.
- ROBBINS, L.
 1932 “The subject matter of economics”. En *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. Mac Millan. Londres.
- ROBERTSON, R.
 1996 *Globalization: social theory and global culture*. Sage Publicatons. Londres.
- ROJAS, F.
 1995 *Los indios de Guatemala*. Ed Mapfre, Madrid, Abya-Yala. Ecuador.
- SACHS, I.
 1995 “Lo cuantitativo y lo cualitativo: algunas cuestiones sobre los riesgos y las limitaciones de la medición del desarrollo”. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, Marzo 1995. 143. UNESCO.
- SAHLINS, M.
 1977 (1974) *Economía de la Edad de Piedra*. Akal. Madrid.
 1991 “La economía del hombre-desarrollo en el Pacífico. Development vs Developman”. Conferencia impartida en la Universidad de Sevilla. 11 de marzo 1991. Trad.: Luis M. Uriarte. Texto mimeografiado.
- SAMUELSON, P.A.
 1973 *Economics*. Mc Graw Hill, Nueva York.
- SCHLESINGER, S y KINZER, S.
 1986 *Fruta Amarga. La CIA en Guatemala*. Siglo XXI. México.
- SCOTT, J.
 1990 *Domination and the Art of Resistance. Hidden Transcript*. Yale University Press

- SERRANO, M.
2001 "Las ONG entre la empresa y el estado: ¿cambio o reproducción del sistema?". En Nieto Pereira, Luis (Coord.): *Cooperación para el desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. Los Libros de la Catarata. Madrid.
- SHIVA, V.
1998 *Abrazar la vida. Mujer, ecología y desarrollo*. Horas y horas. Madrid.
- SICCHAR, G.
1998 "Fracasos con gobiernos reformistas y éxito con la derecha en los diálogos de paz de Guatemala". En Revista: *Cidob d'Afers Internacionals*, nº. 42. Centro d'informació i Documentació Internacionals. Barcelona.
- SMITH, C.A.
1991 "Destrucción de bases materiales de la cultura indígena. Cambios económicos en Totonicapán". En *Guatemala: Cosechas de Violencia*. R. Carmack, comp. FLACSO-Costa Rica, San José.
- SOLARES, J.
1996 "Jacobó Arbenz". En *Ethnos*. Boletín del Instituto de Estudios Interétnicos de la Universidad de San Carlos. Nº.9. Enero-Marzo. IDEI. Guatemala .
- SOLARES, J. (edit.)
1993 *Estado y Nación. Las demandas de los grupos étnicos en Guatemala*. FLACSO. Guatemala.
- SON, B.
1997 *El sistema financiero comunal*. CDRO. SERJUS. Texto mimeografiado.
1997b *Anécdotas, relatos y cosas de mis trabajos en las comunidades*. CDRO. Texto mimeografiado.
2000 "La Participación Comunitaria para el Desarrollo y la Paz." En Casáu, M.E. y Gimeno, J.C. (eds.) *Rujotayixik, K'iy B'anob'äl. Desarrollo y Diversidad Cultural en Guatemala*. Universidad Autónoma de Madrid. Cholsamaj. AECI. Madrid.
- STAVENHAGEN, R.
1992 "La situación y los derechos de los pueblos indígenas de América". En *América Indígena*. Vol.LII. nº. 1-2. Enero-Junio 1992. Instituto Indigenista Interamericano.
1998 "Los derechos indígenas: algunos problemas conceptuales". Texto mimeografiado.
- STOLL, D.
1993 *Between Two Armies in the Ixil towns of Guatemala*. Columbia University Press, Nueva York.
- SWEEZY, P. et al.
1972 *Crítica a la ciencia económica*. Ediciones Periferia, Buenos Aires.
- TAMAMES, R.
1995 *Ecología y desarrollo sostenible. La polémica sobre los límites del crecimiento*. Alianza Editorial. Madrid.
- TARACENA, A.
1999 *Invencción criolla, sueño ladino, pesadilla indígena. Los Altos de Guatemala: de región a Estado, 1740-1850*. CIRMA. Guatemala.
- TAUSSIG, M.
1984 "Culture of Terror. Space of Death: Roger's Casements Putomayo Report and the Explanation of Torture". *Comparative Studies in Society and History*, vol.26. nº.3. The Hague, Netherlands. Mouton & Company.

- TAX, S.
1964 *El capitalismo del centavo. Una economía indígena de Guatemala*. Centro Editorial José de Pineda Ibarra. Seminario de Integración Social Guatemalteca. Guatemala.
- TIU LÓPEZ, R Y GARCÍA HIERRO, P.
1998 *Bosques de Totonicapán: Aspectos Jurídicos Referentes a los Recursos Forestales e Hídricos*. Informe Final de Consultoría. Cargill Technical Service. Proyecto Ala 94/81, Totonicapán. Prodetoto. Secretaría Presidencia de la República Gobierno de Guatemala. Comisión de la Unión Europea. Guatemala. Texto mimeografiado.
- TORRES-RIVAS, E.
1980 "Vida y muerte en Guatemala: reflexiones sobre la crisis y la violencia política". Revista *Alero* n°5, cuarta época, Enero-Febrero 1980. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
1998 "Los avances de la paz en Guatemala y El Salvador". En *Exilios*, n°.1. Argileto, Madrid.
- TOURAINÉ, A.
1978 *Las sociedades dependientes: Ensayos sobre América Latina*. Siglo XXI. Madrid.
- TRINCHERO, H.H.
1994 "Entre el estigma y la identidad. Criollos e indios en el chaco salteño". En Karasik, G.A. (comp.). *Cultura e Identidad en el Noroeste argentino*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.
- TZIÁN, L.
1997 *Mayas y Ladinos en cifras. El caso de Guatemala*. Cholsamaj. Guatemala.
- URNG, COMANDANCIA GENERAL
1996 *Guatemala, la democracia Plena: meta revolucionaria en el fin de milenio*. Ediciones URNG. Guatemala.
- VAN WILLIGEN, J.
1980 *Anthropology in Use: A Bibliographic Chronology of the Development of Applied Anthropology*. Redgrave Publishers. New York.
- VELASCO, L.F.
S/F *Lo "etno" del Desarrollo: una mirada a las estrategias y propuestas de desarrollo indígena*. <http://www.rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/01/paper02.htm>
- VIDAL, J.M.
1990 *Hacia una economía mundial*. Plaza&Janés, Cambio 16. Barcelona.
- VIOLA, A. (comp.)
1999 *Antropología del desarrollo. Teoría y estudios etnográficos en América Latina*. Paidós. Barcelona.
- VOGT, E.
1966 "Algunos aspectos de patrones de poblamiento y de la organización ceremonial en Zinacantán". En Vogt, E. (ed): *Un pueblo Totzil de los Altos de Chiapas*. INI. México, pp.63-87.
- WALLERSTEIN, I.
1979 *El moderno sistema mundial*. Siglo XXI. Madrid
- WEBER, M.
1998 *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Istmo. Madrid. (1ª. Edición: 1958)

WOLF, E.

1971 *Los campesinos*. Labor. Barcelona

1994 *Europa y los pueblos sin historia*. F.C.E. México.

WULFF, R.M, y FISKE, S.J. (eds)

1987 *Anthropological Praxis. Translating Knowledge into Action*. Westview Press. Boulder. Colorado.

YRIGROYEN, R.

1997 “Una fractura original en América Latina: La necesidad de una juridicidad democrático-pluralista”, en Birk, F. (comp.) *Guatemala: ¿Oprimida, Pobre o Princesa Embrujada?*. *Discusiones abiertas sobre economía y sociedad*. Colección Construyendo La Paz, n°.2. Fundación Friedrich Ebert, Guatemala.

Otras fuentes

AAAS American Association for the Advancement of Science. *Science and Human Rights Data Center. Report of Guatemalan Commission for Historical Clarification* (CEH). <http://www.hrdata.aaas.org>

ACUERDOS DE PAZ

1996 Dirección General de Investigación. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

1997 *Estrategia Española de Cooperación con los Pueblos Indígenas*. Madrid.

AMNESTY INTERNATIONAL

1981 *Guatemala: a Government Program of Political Murder*. London.

ASOCIACIÓN CDRO

1990 *U Kux Wuj*. Noviembre 1990

1995 *Currículum vitae asociación CDRO*

1995b Diagnósticos comunales. Programa de Salud y Medicina Natural. Area de Investigación.

1996 *Programa de la Mujer de la asociación CDRO*.

1997 *Saq Tzij*. Medio de información. Julio de 1997.

1997b *Información para compartir*.

1997c *Reglamento General de Constitución y Funcionamiento de los Subsistemas*

1998 *Reglamento del Programa Artesanal de la asociación CDRO*.

1998b *Informe Anual de Actividades, 1997-1998*. Banco Pop.

1998c *Atribuciones Generales del Departamento Financiero-Contable*. Sistema Financiero Comunal, Banco Pop.

1999 *Informe Anual de Actividades*. XIV Asamblea General Ordinaria.

ASOCIACIÓN COINDI

1988 *Estatutos de la asociación COINDI*.

1996 *Reglamento del Fondo Revolvente Q'uchub'al*.

1996b *Memoria Anual de Labores*.

1997 *Folleto informativo*.

1997b *Plan Estratégico 1997-2007*.

COCARS

1997 Coordinadora de ONGs de la Cuenca Alta del Río Samalá y Movimiento Tzuk Kim Pop. *Cuenca Alta del Río Samalá, Microregión 1. Análisis de los Encuentros Sectoriales.*

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

1998 *Reformas a la Constitución Política de la República de Guatemala.* Octubre 1988.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.

1996 (1985) Reformada por Acuerdo Legislativo 18-93. Ayala Jiménez. Guatemala.

CRÓNICA

(VV.FF). Guatemala.

DICCIONARIO K'ICHE'-CASTELLANO

1996 Proyecto Lingüístico Francisco Marroquín. Guatemala

DICCIONARIO MUNICIPAL DE GUATEMALA

1996. Instituto de Estudios y Capacitación Técnica. Guatemala.

ESTADO DEL MUNDO

1993 *Anuario económico y geopolítico mundial.* Akal. Madrid.

1995 *Anuario económico y geopolítico mundial.* Akal. Madrid.

FUNDACIÓN ARIAS

1998 “Directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil de Centroamerica”. Base de datos Ceiba. <http://www.arias.org.cr/ceiba>

INFORME REMHI

1998 *Informe del Proyecto Interdiocesano Recuperación de la Memoria Histórica (REMHI).* Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala. Guatemala.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

1996 *X Censo Nacional de Población y V de habitación.* Guatemala.

INTERNATIONAL IDEA

1998 *Democracia en Guatemala. La Misión de un Pueblo Entero. Informe de la Misión. International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA),* Estocolmo.

PEOPLINK

S/f <http://www.peoplinc.org>.

PNUD

S/f Espacio cedido a la organización CDRO:

<http://www.pnud.org.gt/paginas/infos/cuadernos/c03/rec8bc3.html>

1998 Informe: *Guatemala: los contrastes del desarrollo humano.*

PRENSA LIBRE

(VV.FF). Guatemala. <http://www.prensalibre.com.gt>

RUTZIJOL

1998 *Periódico Maya Independiente.* Centro Maya Saqb'e, Chimaltenango, Guatemala. 1-15 mayo 1998.

SIGLO XXI, (VV.FF). Guatemala. <http://www.sigloxxi.com>

SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN GUATEMALA

2000 *Guatemala: La fuerza incluyente del desarrollo humano. Informe de Desarrollo Humano 2000.* Sistema de Naciones Unidas en Guatemala. Guatemala.