

LA ASOCIACIÓN CDRO COMO MODELO DE DESARROLLO EN EL ÁREA OCCIDENTAL DE GUATEMALA

Juan Alfredo YAX MORALES
Arnulfo ZACARÍAS VÁSQUEZ

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Proceso histórico de la CDRO*. III. *Naturaleza de la CDRO*. IV. *El sistema organizativo "POP"*. V. *Programas de la CDRO*. VI. *El sistema financiero (Banco POP)*. VII. *La capacidad de negociación*. VIII. *Para concluir*.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos 30 años de vida de la nación guatemalteca se han desarrollado una serie de acontecimientos sociales y políticos que de una u otra manera han afectado el proceso de desarrollo del país. El enfrentamiento armado interno ha generado que las condiciones sociales y económicas de la mayoría de la población del área rural estén marcadas por una severa crisis que ha detenido su crecimiento cuantitativo y cualitativo.

A principios de la década de los 80, en la región suroccidental, especialmente en el departamento de Totonicapán, se observa una fuerte descoordinación del trabajo institucional, tanto del Estado como de la iniciativa privada, quienes desde sus oficinas, la mayoría ubicadas en la capital, diseñaban las políticas y estrategias de desarrollo para las comunidades rurales. En ese ambiente, un grupo de dirigentes comunitarios, conscientes de la problemática existente y por la poca respuesta del Estado y sus instituciones para resolverla, se unen e inician un proceso organizativo con vistas a facilitar a las comunidades su acceso a la organización, la toma de decisiones sobre los aspectos de su propio desarrollo y una participación más activa en la vida de su comunidad.

II. PROCESO HISTÓRICO DE LA CDRO

El proceso general organizativo se inició en el año de 1981, a iniciativa de varios dirigentes comunitarios, especialmente de las comunidades de Xolsacmaljá y Nimasac del municipio de Totonicapán, a través de actividades voluntarias y con el objetivo de crear una metodología de trabajo, tratando de desarrollar un nuevo esquema de trabajo con la participación total de la comunidad.

En 1984 se funda y se inicia el proceso de legalización de la institución, y logra su personería jurídica en julio de 1986, y en mayo de ese mismo año se da paso al proceso de institucionalización con la apertura de la primera oficina en la ciudad de Totonicapán. Al mismo tiempo se inicia el proceso de organización horizontal: “Ri pop wocoj” o el sistema organizativo “Pop”.

III. NATURALEZA DE LA CDRO

1. *Concepto general*

La CDRO es un tejido organizativo horizontal integrado por unos 505 grupos de base, agrupados en 45 consejos comunales, tres sistemas micro-regionales, ocho sub-sistemas sectoriales, y apoyan la formación de otras 12 asociaciones más, que con similares características se han establecido en la región sur occidental de Guatemala. Su propósito fundamental es apoyar el desarrollo apropiado de las comunidades asociadas a través de la metodología de la participación de la comunidad, que se basa en la cultura propia y en el uso de la ciencia y de la tecnología disponibles. Su esquema organizativo se llama “Pop” y se distingue de otros porque tiende a la unidad global, horizontalidad, integralidad y versatilidad.

La CDRO es una organización comunal sustentada filosófica y metodológicamente por la cosmovisión maya k'iché, con enfoque de totalidad en relación a la problemática económica, social y cultural del área rural, y en la toma de decisión de las comunidades asociadas en la prioridad, definición y administración de los programas de desarrollo. Constituye una teoría del desarrollo coherente, global, no destructiva, de convivencia y conservación de la vida humana y de la naturaleza.

2. *Filosofía de CDRO*

El trabajo que la asociación CDRO realiza se basa en principios que han sido recopilados, tanto de la historia del pueblo k'iché, como de sus documentos principales y de los hábitos y costumbres que a diario enmarcan la vida de las comunidades asociadas, para que sus habitantes tengan una participación total dentro de los procesos de desarrollo de sus comunidades, y una actitud de respeto hacia el hombre y la naturaleza, por considerar que ambos forman un ecosistema que tiene la posibilidad de sobrevivir a través de una interacción no destructiva. Asimismo, la valiosa participación de la mujer, a quien no se le considera inferior ni superior, sino parte activa de la comunidad. La relación entre los hombres entendiéndose que debe haber apoyo, organización y solidaridad, así como adecuados sistemas sociales para el mejoramiento del trabajo común. Es importante resaltar algunos principios como lo son:

3. *Participación de la comunidad*

Este principio plantea de que no puede haber un proyecto o programa de desarrollo que no tome en cuenta a la comunidad o que no esté bajo el control local tanto en lo administrativo, como en lo técnico y cultural, sino que la participación de la misma debe ser total, para poder garantizar el éxito. Las comunidades que no están debidamente organizadas y que reciben la ayuda de instituciones paternalistas, en general practican una forma de participación reconocida en la CDRO como asistencialista. Aquellas que tienen ya cierto grado de organización y colaboran con las instituciones que les ayudan, posiblemente como guías de los técnicos, traductores de la capacitación, facilitadores de reuniones, etcétera, practican un nivel de participación de apoyo, que es como una segunda categoría. Ante esto, CDRO plantea que la organización comunitaria debe asumir un nuevo papel. Esto significa que debe no solamente traducir el discurso sino hacerlo, no sólo colaborar con la metodología institucional sino diseñarla, no sólo recibir el apoyo de instituciones sino constituir las suyas propias.

4. *La unidad de la comunidad*

Mediante un autodiagnóstico comunal, las comunidades establecen sus necesidades y a la vez sus potencialidades; por medio del estableci-

miento de una planificación a cinco años plazo y la existencia de un programa único, son la garantía de que la comunidad no es objeto de manipulación de parte de las instituciones o dirigentes elitistas, y a su vez es la base de la coordinación efectiva al interior de la comunidad.

5. El enfoque global

Planteamiento filosófico que pretende no perder de vista la relación entre causa y efecto que tienen los distintos problemas, señala la necesidad de establecer soluciones integrales a la problemática social y económica de la comunidad, y es la cosmovisión maya k'iché, convertida en un proyecto de desarrollo.

La cultura maya k'iché se constituye en el marco ideológico que orienta el proceso de trabajo y una teoría del desarrollo coherente, global, no destructiva, de convivencia y conservación de la vida y la naturaleza.

6. El enfoque microrregional

La CDRO se planteó como un esfuerzo de un conjunto de comunidades vecinas, con similares características y participantes de casi los mismos problemas. Cuando comunidades de otros departamentos se acercaron a CDRO para tratar de involucrarse, la respuesta fue y es que se les puede ayudar a hacer lo mismo en su propia microrregión.

IV. EL SISTEMA ORGANIZATIVO “POP”

Como primer objetivo estratégico para garantizar la participación de la comunidad, favorecer la toma de decisiones y eliminar la posibilidad de manipulación de parte de las instituciones ya existentes, la CDRO inició su trabajo con el establecimiento del sistema organizativo, que tiene los siguientes elementos:

1. El grupo de base

Es el primer grado de la organización conformado por personas individuales con ciertas características sociales, físicas y psicológicas que se reúnen para ponerse de acuerdo atendiendo a sus intereses personales o

intereses de la comunidad, asimismo también establecen un sistema de relaciones entre sí y ejecutan algunas actividades o algún programa de trabajo ya sea para beneficio de sus integrantes o para beneficio de su comunidad.

2. Consejo comunal

Es el segundo grado de la organización. Se conforma por la representación de los grupos y comités existentes en la comunidad, que constituyen una junta directiva, cuya responsabilidad es la representación de la comunidad ante la asociación CDRO, al mismo tiempo vela por la unificación de los grupos existentes, favoreciendo así la constitución de la unidad orgánica y programática.

3. La asamblea general

Es el tercer grado de la organización que representa la unificación de los consejos comunales, y constituye la máxima autoridad de la asociación. Ésta se integra con los delegados de los consejos comunales que dependiendo del tipo de agenda varían en número y composición.

4. Subsistema

Es la unificación de los grupos de una misma actividad, que se encarga de ejecutar el programa respectivo para darle soluciones a sus intereses sociales o de producción. En la asociación existen ocho programas o subsistemas de trabajo que representan a los diferentes grupos, tales como artesanos, agricultores, consumidores, de servicio social, grupos de educación, comités de infraestructura, de mujeres, y de salud.

Cada programa o subsistema cuenta con una asamblea general, una junta directiva y una planta administrativa para ejecutar un programa anual de trabajo.

5. Junta directiva y el tribunal de honor.

Éstos constituyen la representación de la totalidad de los socios, que son elegidos por la asamblea general, para asumir la responsabilidad de la buena marcha de las diversas actividades, toma de decisiones respecto a los temas de interés para la organización y las comunidades asociadas.

V. PROGRAMAS DE CDRO

1. *Infraestructura*

Dado las características del contexto en donde surge la asociación CDRO en la década de los años 80, las primeras necesidades que las comunidades plantearon se referían a la construcción de obras de infraestructura, debido principalmente a la mentalidad de las instituciones de desarrollo, tanto nacionales como privadas, y su influencia en la organización de los comités.

Es por ello que el primer programa que surge es el de infraestructura que en esas primeras fases del desarrollo de CDRO, constituía una estrategia casi obligada a tomar para iniciar el proceso de organización que se dio posteriormente.

2. *Programa artesanal*

Seguidamente surge el programa artesanal, el cual también responde a la política general de CDRO de buscar el desarrollo, tanto cuantitativo como cualitativo, de las comunidades rurales. Es de tomar en cuenta que en Totonicapán, la mayoría de sus habitantes se dedican a actividades artesanales y agrícolas, por lo que podríamos decir que estas dos actividades constituyen las principales fuentes de ingresos de las familias; el programa artesanal se dedica principalmente a apoyar a los pequeños artesanos, proporcionándoles créditos para aumentar su capacidad productiva, capacitándolos para mejorar la calidad de sus productos y apoyándolos en la búsqueda de nuevos mercados.

3. *Programa agrícola*

El programa agrícola se constituye en una fuente de apoyo técnico, así como crediticio de los pequeños agricultores para desarrollar una agricultura que responda a las necesidades de la comunidad. Es importante resaltar que en Totonicapán es donde se observa el acelerado aumento del minifundismo, por lo que el reto de este programa es establecer nuevos sistemas de agricultura sostenible, desarrollando otros cultivos o apoyando a las comunidades a desarrollar empresas agroindustriales, ya que la región es productora de variedades de frutas aptas para su industrialización.

4. *Programa de salud y medicina natural*

El programa de salud y medicina natural tiene como objetivo principal establecer un sistema alternativo de salud con la participación plena y activa de la comunidad, utilizando los recursos disponibles y potenciando el uso de la medicina natural como elemento fundamental de los recursos terapéuticos.

5. *Programa de educación*

El programa de educación tiene como objetivo contribuir con el fortalecimiento de la organización comunal, mediante la ejecución de proyectos educativos que favorezcan la participación de la población tradicionalmente desatendida por el sistema educativo estatal, desarrollando un sistema apropiado y apegado a la realidad socioeconómica y cultural de las comunidades rurales.

Este programa atiende a la población con programas de alfabetización y post-alfabetización, educación primaria, educación secundaria, todos bajo la administración de las organizaciones comunales.

6. *Programa de consumo*

Surge ante la necesidad de la población rural de contar con un medio que les facilite la información necesaria para establecer un mayor conocimiento sobre los productos a consumir, pero principalmente el programa se dedique a proveer a las comunidades mediante tiendas colectivas, centros de distribución de productos indispensables, con lo cual se logre tener precios favorables poniendo a su disposición productos de consumo básico.

7. *Programa de la mujer*

Es la respuesta de la organización ante la desvalorización de la mujer como agente del desarrollo y poseedora de los elementos culturales fundamentales para formar a las futuras generaciones. Con las mujeres al inicio se llevaron, y se siguen llevando a cabo, procesos de capacitación para motivar su participación en el proceso de desarrollo, además facilitarles los mecanismos para que, con base en sus capacidades innatas, pro-

yectaran acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los miembros de su familia y, poco a poco, logran acceso a los niveles de decisión para definir y dirigir el desarrollo de su comunidad, conjuntamente con el hombre. Es importante manifestar que el programa toma en cuenta conceptos tales como la complementariedad, rescatados de la cultura maya.

8. Programa de servicio y promoción social

En el año de 1991 surge el programa de servicio y promoción social, el cual tiene como objetivo apoyar a las personas de las comunidades rurales con incapacidad física y de otra índole, desarrollando con ellos procesos de capacitación con el objetivo de que puedan llevar a cabo alguna actividad productiva que les permita mejorar su condición de vida.

Además, hay dos programas institucionales: el de capacitación, que surge a la par de la asociación y tiene como objetivo entregar a los miembros de la comunidad los instrumentos necesarios para dirigir adecuadamente su proceso de desarrollo; para ello se les capacita sobre la elaboración de diagnósticos, planes, gestión, ejecución, administración y evaluación de proyectos, etcétera, temas para los cuales se recurre a metodologías participativas y grupales, con lo cual se logra la socialización de las distintas experiencias de las comunidades asociadas.

El otro programa es el de organización, que tiene como objetivo fundamental extender la organización hacia el interior de las comunidades de la microrregión de Totonicapán, consolidar la organización ya existente y acompañarlos en su proceso de crecimiento. Hay que agregar a este objetivo el de compartir la experiencia con otras comunidades, a las cuales, aun cuando poseen teniendo sus propias características, se les informa del modelo desarrollado por la CDRO y que les servirá para reflexionar y llevar a cabo su propio proceso.

VI. EL SISTEMA FINANCIERO (BANCO POP)

Constituye la creación del soporte financiero al proceso social para anular la dependencia de fondos externos, y crear así para la propia personalidad de la organización comunitaria, tomando en cuenta que las comunidades han venido diseñando un modelo de trabajo conocido como el Banco Pop. Se menciona en forma resumida el proceso de trabajo del sistema financiero de la asociación:

1. Surgimiento del Banco Pop

En 1988 se inicia la creación y manejo de un fondo revolvente, como una alternativa para las comunidades, pero pensando en la autonomía para poder mantenerse y no dejar que se convirtiera en una organización fantasma.

Por la iniciativa de los proyectos de infraestructura por medio de los comités Pro-mejoramiento, en 1989 se inició la recaudación de fondos y se establecieron las primeras cuentas de ahorro de las comunidades, que después se fueron ampliando a los grupos productivos y las personas en lo individual.

En 1992, de acuerdo con la experiencia de trabajo del sistema financiero Banco Pop, se piensa en no depender siempre de las subvenciones, que de una u otra manera se terminarán, se considera conformar un fondo de respaldo con una visión de autonomía para dar inicio a las primeras inversiones altamente rentables.

Desde 1994, de acuerdo al crecimiento de la CDRO, se inicia el proceso de descentralización del sistema financiero de la asociación, y con él la creación de sucursales del Banco Pop en las primeras ocho comunidades asociadas. En ella se ha incorporado la administración directa de los recursos financieros, lo que ha permitido establecer nuevas políticas financieras, específicamente en las tasas de intereses, y en la administración y decisión sobre los recursos financieros, como también en la capacitación que sobre administración financiera se ha dirigido a la comunidad.

2. Misión del Banco Pop

Construir, proponer y ejecutar una metodología socioeconómica de apoyo y acompañamiento, con los recursos financieros necesarios al proceso de desarrollo participativo y gradual de las comunidades rurales de Totonicapán ha sido la labor del Banco.

3. Objetivos

Apoyar el proceso de desarrollo de las comunidades que integran la asociación CDRO, llevar el manejo financiero y desarrollar las políticas de autosostenibilidad de las comunidades y de la CDRO.

4. *Componentes*

Es importante resaltar la labor del Banco Pop por desarrollar varios componentes, en la cual se basa el sistema financiero para conjugar una serie de esfuerzos de las comunidades, que se resume de la siguiente manera: el componente organizativo, el componente de capacitación y asistencia técnica, componente administrativo, componente de apoyo mutuo y el componente financiero.

5. *Expectativas del Banco Pop*

- Consolidar la capacidad financiera y administrativa de las ocho sucursales del Banco Pop, así como también la incorporación de más comunidades al estatus de sucursal y agencias en la región.
- Contar con el equipo humano de trabajo que se requiere, para cubrir satisfactoriamente las áreas de trabajo establecidas, así como con los recursos financieros y materiales necesarios.
- Consolidar el Banco Pop a nivel institucional, a través de la descentralización administrativa y financiera, y a nivel comunal, a través de las sucursales.
- Obtener la capacidad legal para realizar operaciones eminentemente financieras, en calidad de agente financiero y accionista del Nuevo Banco de Desarrollo Rural, S. A.
- Obtener un buen capital de créditos del Banco Pop para apoyar los fondos de proyectos que actualmente tienen los programas y así satisfacer la demanda de éstos.
- Lograr el fondo de garantía que se requiere para respaldar el fondo general de proyectos y así contar con capital suficiente para realizar inversiones altamente rentables.
- Establecer nuevas políticas y estrategias financieras en pro de una verdadera autonomía.
- Reglamentar todas las operaciones financieras que se realizan en la organización en general.
- Contar con un completo estudio de impacto e indicadores económicos y financieros a nivel general.

VII. LA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

El modelo de desarrollo planteado por la CDRO tiene otro componente importante, que junto con la institucionalización de la organización comunitaria hiciera factible el desarrollo de la misma. Este se refiere a la capacidad de negociación, la teoría del equilibrio o la relación institucional. La evolución de este componente inicia con la relación de la CDRO con organizaciones tales como las Brigadas de Paz, Amnistía Internacional, la Comisión de Derechos Humanos, y otras semejantes que se constituyeron en amigas de la organización, en la etapa en que ésta tenía como objetivo sobrevivir, dado la situación social y política al momento de su surgimiento. Posteriormente, la cooperación con agencias privadas, especialmente internacionales, se constituyó en apoyo para la ejecución de los proyectos dirigidos a resolver la problemática de la comunidad; la misma se dio en un marco de respeto por la evolución de la organización, cuidando de esa manera que la organización no fuera manipulada. Más tarde, se iniciaron actividades de coordinación con entidades locales del gobierno que, con el paso del tiempo y atendiendo al avance del proceso sociopolítico nacional, se fueron convirtiendo en contratos y compromisos de trabajar juntos.

Después vinieron los contratos o convenios con entidades nacionales o regionales, ministerios, fondos sociales, proyectos a nivel nacional del gobierno. Esto hizo que la organización iniciara la ubicación de sus delegados en algunos órganos importantes del gobierno, especialmente en aquellos en donde se discuten políticas agrarias, políticas educativas para el pueblo maya, políticas financieras, y en donde se estudian políticas a implementarse dentro del cumplimiento de los acuerdos de paz.

Finalmente, el año anterior y éste, dentro del marco de los acuerdos de paz, se ha propuesto a la Presidencia de la República de Guatemala, la suscripción de una carta de entendimiento, la cual, de firmarse, estaría dando acceso a una acción conjunta de todas las entidades del gobierno que funcionan en el área y la organización.

VIII. PARA CONCLUIR

La apertura de las estructuras tradicionales del Estado a cambios que permitan una mayor y mejor atención de las necesidades de la comunidad, ofrecen la oportunidad para que la organización comunitaria partici-

pe activamente, desarrollando iniciativas concretas para hacer que la misma no se constituya en otro cambio que en lugar de beneficiar, aumenten el deterioro de las posibilidades de sobrevivencia de la población. En este contexto, el poder local, la descentralización y desconcentración, tendrán que contar con la participación propositiva de las comunidades para que las mismas se constituyan; para que, aun viviendo en las peores condiciones de vida, sean capaces de producir nuevos sistemas como una última esperanza para cambiar su nivel de vida.