

# EL CONSEJO REGIONAL DE LA MONTAÑA DE GUERRERO, AGENTE DINÁMICO PARA EL DESARROLLO LOCAL

## THE REGIONAL COUNCIL OF THE MOUNTAIN REGION OF GUERRERO, AS A DYNAMIC AGENT FOR LOCAL DEVELOPMENT

Paulino-Cano, I.<sup>1</sup>; Olvera-Hernández, J.I.<sup>2\*</sup>; Guerrero-Rodríguez, J.D.<sup>2</sup>; Vargas-López, S.<sup>2</sup>; Aceves-Ruiz, E.<sup>2</sup>; Álvarez-Calderón, N.M.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Consejo Regional de La Montaña de Guerrero, Tlapa de Comonfort, Guerrero, México. <sup>2</sup>Colegio de Postgraduados Campus Puebla. Boulevard Forjadores de Puebla No. 205 Santiago Momoxpan, San Pedro Cholula, Puebla, México.

\*Autor de correspondencia: joseisabel@colpos.mx

### ABSTRACT

**Objective:** To know and analyze the actions that the Regional Council of the Mountain Region of Guerrero has carried out for the benefit of the population living in the area.

**Methodology:** 22 communities from 11 municipalities were considered. A questionnaire was applied to 100 people which included leaders of the Regional Council of the Mountain Region (CRM), leaders and members of organizations affiliated to the CRM, leaders of government agencies, technicians of public agencies and people of the general public. The information was analyzed using descriptive statistics.

**Results:** The organic structure of the CRM has ten coordinations and five strategic axes of work. The Council prepares and manages different rural development projects before different public institutions, it has wide recognition of the population and institutions of the rural sector for its capacity of management of rural development projects. Its financing is through the preparation and management of projects; as well as minimal contributions from its partners. The CRM has been a dynamic agent of negotiation and management of local development projects and a promoter of the formation of social capital in the region of the Mountain of Guerrero.

**Study limitations:** The study was limited to the management of rural development projects, the social or economic impact was not verified.

**Conclusions:** The CRM has been a dynamic agent of negotiation and management of local development projects and a promoter of the formation of social capital in the Mountain Region of Guerrero.

**Keywords:** Financing, organization, management, rural development projects.

### RESUMEN

**Objetivo:** Conocer y analizar las acciones que el Consejo Regional de La Montaña ha realizado en beneficio de la población que vive en la región.

**Metodología:** Se consideraron 22 comunidades de 11 municipios. Se aplicó un cuestionario a 100 personas. Fueron entrevistados dirigentes del Consejo Regional de La Montaña (CRM), líderes e integrantes de organizaciones afiliadas al CRM, dirigentes de dependencias gubernamentales, técnicos de dependencias públicas y personas del público en general. La información se analizó mediante estadísticos descriptivos.

**Agroproductividad:** Vol. 11, Núm. 10, octubre. 2018. pp: 151-156.

**Recibido:** mayo, 2018. **Aceptado:** agosto, 2018.



**Resultados:** La estructura orgánica del CRM tiene diez coordinaciones y cinco ejes estratégicos de trabajo. El Consejo elabora y gestiona diferentes proyectos de desarrollo rural ante distintas instituciones públicas, tiene amplio reconocimiento de la población e instituciones del sector rural por su capacidad de gestión de proyectos de desarrollo rural. Su financiamiento es mediante la elaboración y gestión de proyectos; así como aportes mínimos de sus socios. El CRM ha sido un agente dinámico de negociación y gestión de proyectos de desarrollo local y un promotor de la formación de capital social en la región de la Montaña de Guerrero.

**Limitaciones de estudio:** El estudio se limitó a la gestión de proyectos de desarrollo rural, no se verificó el impacto social o económico.

**Conclusiones:** El CRM ha sido un agente dinámico de negociación y gestión de proyectos de desarrollo local y un promotor de la formación de capital social en la región de la Montaña de Guerrero.

**Palabras clave:** Financiamiento, organización, gestión, proyectos de desarrollo rural.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos para realizar tareas complejas y lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Son entidades que surgen de la libre iniciativa ciudadana, se regulan en forma autónoma y persiguen, por medio de la negociación o el conflicto, aumentar los niveles de calidad de vida y el bienestar de sus integrantes (Chávez, 2006). El ser humano, por amistad y confianza, se organiza para obtener apoyos sociales en beneficio de objetivos comunes mediante el trabajo (Mehra *et al.*, 1998).

La política nacional para el desarrollo rural ha fomentado la organización de productores como un medio para acceder a apoyos de proyectos productivos y de desarrollo de capacidades (capacitación y asesoría), mediante grupos pequeños de productores y productoras, formales (legalizados) e informales (por común acuerdo) para gestionar diferentes proyectos en el medio rural. Sin embargo, la falta de capacitación, el escaso capital social y financiero y la carencia de seguimiento riguroso ha limitado el éxito de muchos proyectos. Al respecto, el Consejo Regional de La Montaña (CRM) es una organización de productores y productoras, comerciantes, transportistas, grupos políticos y jóvenes emprendedores, entre otros, que ha tomado la iniciativa para elaborar y gestionar proyectos ante diferentes instituciones públicas del sector rural para mejorar las condiciones de vida de la población rural e indígena de La Montaña de Guerrero y, es un agente de cambio y desarrollo rural en la región. Ha desarrollado procesos de aprendizaje, análisis y acciones que la población local comparte y analiza con base en su conocimiento de vida para planificar y actuar en su beneficio. Estas características coinciden con lo que indican Guijt y Cornwall (1995), al referirse a las actividades que algunas organizaciones consolidadas al sur de Inglaterra realizan en pro de sus agremiados. El CRM por medio de la gestión de proyectos de desarrollo rural ha creado confianza y credibili-

dad de la población; la importancia de esto es mencionada por Miller y Mitamura (2003) y Couch y Jones (1997), quienes asumen que esta confianza se generaliza hacia todas las personas como una expectativa de buena voluntad que tienen los seres humanos.

El CRM, mediante la capacitación, asesoría y comunicación con sus agremiados, además de la confianza, ha fortalecido el capital social y humano de sus integrantes para alcanzar objetivos comunes que afectan la calidad de vida de los pobladores de La Montaña de Guerrero. Para Burt (1992), el capital social se basa en las relaciones que el individuo tiene con "amigos, colegas y contactos en general", mediante el cual se maximiza el capital financiero y humano que ya posee un individuo. Coleman (1990), por su parte, considera que el capital social es inherente a la estructura de las relaciones entre dos o más personas, ya que fortalece las relaciones y capacidades de la sociedad civil. Es un concepto complejo donde se establecen las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto (Durston, 1999). Es una característica de los grupos donde por medio de la acción colectiva se buscan respuestas al problema del individuo (Rodríguez, 2002).

Con base en lo anterior, el presente escrito describe algunas acciones que el CRM ha realizado en beneficio de la población que vive en La Montaña de Guerrero, así como la coordinación con diversas instituciones públicas para la gestión de proyectos de desarrollo rural en pro de las familias campesinas.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En la región de La Montaña de Guerrero, Tlapa de Comonfort es el municipio considerado como el centro administrativo, económico y religioso más importante de la región y el lugar donde se ubican las oficinas del CRM. Para analizar la contribución del CRM hacia la sociedad civil se realizó un estudio exploratorio y descriptivo. Se consideraron 22 comunidades de 11 municipios. Se aplicó un cuestionario a 100 personas. Fueron entrevistados los dirigentes del CRM, los líderes e integrantes de las organizaciones afiliadas al CRM, dirigentes de las dependencias gubernamentales, técnicos de dependencias públicas que operan en la región de La Montaña de Guerrero y personas del público en general. Las comunidades donde se aplicó el cuestionario tienen como factor común documentos en trámite o trabajo realizado por parte del CRM y presencia de etnias como Me Phaa (Tlapanecos), Náhuatl y Tu'un savi (Mixtecos).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Surgimiento del CRM

El CRM se constituyó como una organización el 5 de julio de 1996 y como Asociación Civil el 13 de mayo de 2005. Es una organización independiente de productores y productoras, comerciantes, transportistas y jóvenes. Agrupa a 22 organizaciones locales. Surgió como una alternativa para buscar superar la pobreza extrema y las condiciones de explotación de los habitantes de las comunidades indígenas de La Montaña de Guerrero. Es una organización pionera en la concertación de esfuerzos entre la sociedad, instituciones públicas (gobiernos municipal, estatal y federal) y privadas (ONG's). Los objetivos del CRM son:

1) Analizar, evaluar y canalizar propuestas viables de las comunidades y sus organizaciones sociales. 2) Promover la participación de las organizaciones y de los habitantes para la solución de demandas. 3) Fomentar el trabajo plural, democrático y solidario en la región. 4) Impulsar la innovación tecnológica para la producción agropecuaria. 5) Rescatar y fortalecer las expresiones culturales de los pueblos indígenas de la región. 6) Promover la capacitación, la investigación y la elaboración y ejecución de proyectos de las organizaciones y comunidades. 7) Promover mecanismos para la aplicación de los programas de educación, salud, impartición de justicia, derechos humanos, apoyo a mujeres, ancianos, jóvenes y niños.

### Estructura y actuación del Consejo Regional

El CRM en su estructura orgánica opera con diez comisiones: coordinación, técnica, organización y capaci-

tación, comunicación social, administración y finanzas, atención y participación de la mujer, educación y cultura, salud, medio ambiente y proyectos productivos, controlaría y vigilancia. Además, tiene cinco ejes estratégicos: 1) Gestión de proyectos productivos y sociales; 2) Conservación del ambiente; 3) Educación para el desarrollo; 4) Fondo de financiamiento para el desarrollo regional y; 5) Atención a grupos prioritarios.

El ámbito de trabajo del CRM es la región de La Montaña de Guerrero, la cual se caracteriza por una economía tradicional minifundista, agraria y en condiciones de pobreza extrema y desigualdad social. En esta región se tiene la presencia de los grupos indígenas Náhuatl, Mixteco, Tlapaneco y Amusgo. El CRM busca gestionar recursos económicos y materiales a nivel local, estatal y federal que permitan mejorar las condiciones de vida de la población rural que vive en La Montaña.

### Elaboración y gestión de proyectos

El CRM ha planeado y gestionado programas y proyectos que han permitido mejorar las condiciones de vida de la población rural que vive en la región de La Montaña de Guerrero, que supone que ha logrado un reconocimiento por su trabajo por parte de la gente; que de acuerdo con Mehra et al. (1998) cuando los agremiados de una organización son favorecidos y tomados en cuenta para alcanzar un objetivo común, se identifican con su organización. El CRM ha elaborado y gestionado más de 45 proyectos ante diversas dependencias regionales y estatales, sumando más de \$8,650,000.00. Por este hecho, el CRM ingresó \$75,150.00 como pago de honorarios. Los proyectos se enmarcaron en 10 categorías (Cuadro 1), distribuidos en 11 municipios y 34 comunidades, englobando más de 3,800 beneficiarios.

Los proyectos elaborados por el CRM se agrupan de la siguiente manera: construcción de bordos para abrevadero (20 %), reforestación con diversas especies como nopal, pino, siembra de pasto y especies nativas (17.8 %), proyectos productivos de hortalizas (cebolla y ajo), arroz, frutales y café (15.5 %) y equipo e implementación de riego (13.3 %) que incluye la construcción de canales y sistemas de riego. Estos cuatro rubros representan el 66.6 % de los proyectos elaborados. Bajo este contexto, el CRM ha generado confianza entre sus agremiados. Al respecto, Miller y Mitamura (2003) y Chávez (2006) mencionan que la confianza de los agremiados de una organización se logra mediante el trabajo continuo con ellos, de no ser así, la gente difícilmente confiaría en la organización.

**Cuadro 1.** Proyectos elaborados con apoyo del Consejo Regional de La Montaña.

Proyecto	Municipios	Comunidad /organización	Beneficiarios	Monto (miles de pesos)	Proyectos	Cobro por proyecto por el CRM (pesos)
Plantación, reforestación con maguey	1	1	20	60.0	1	500
Bordo para abrevadero	3	6	788	900.0	9	5500
Obras de riego	6	6	410	1464.0	6	1400
Proyectos productivos agrícolas	5	6	1380	3463.6	7	27000
Muro de contención	1	1	60	204.0	1	3000
Artesanías y ropa	3	5	128	440.0	5	3750
Reforestación con diversas especies	3	8	333	447.0	8	6000
Ganadería	1	2	45	200.0	2	4500
Oficios (carpintería, huarachería)	1	2	45	112.0	2	2500
Otros (mezcal, capacitación, vivienda, agua potable)	2	4	680	1360.0	4	21000
Total	-	-	3889	8650.6	45	75150

Por otro lado, el CRM ha recibido 184 solicitudes de proyectos de los pobladores de La Montaña para su gestión ante diferentes instancias, agrupándose en 22 rubros. Estos se concentran en:

- 1) Maquinaria pesada para abrir caminos de terracería y mantenimiento; petición de tractor agrícola para labores agrícolas. Ambas acciones, fueron de interés en 10 municipios y 18 comunidades.
- 2) Ayuda para la construcción y remodelación de vivienda y centros de servicio a la comunidad, como hospitales, centros de salud, escuelas y ayuntamientos. Esta petición fue realizada por 9 municipios y 13 comunidades.
- 3) Proyectos productivos, donde sobresale la plantación de diversos frutales para el establecimiento de huertas y reforestación; así como la introducción y engorda de ganado (bovinos, cerdos y aves), alimentos balanceados, apoyo para siembra de forrajes (sorgo y granos), carnicerías, entre otros. La petición

se centró en 12 municipios y 14 comunidades.

- 4) Financiamiento, apoyo para la elaboración de diversos proyectos productivos (ladrillo rojo, frutales, legumbres y cacahuete), fiestas del pueblo, desastres naturales, impresión de catálogos y ayuda para campesinos pobres. En esta acción se involucró a 11 municipios y 14 comunidades.
- 5) Apoyo para el empleo temporal que ofrece el gobierno federal para realizar diversas actividades; así como para la construcción de bordos para abrevadero para captar agua de lluvia para el ganado. Ambas peticiones, correspondieron a 7 municipios y 12 comunidades.

Los municipios que más proyectos han solicitado al CRM para su gestión son: Tlapa de Comonfort (48.9 %), Metlatónoc (14.1 %), Olinalá (8.1%), Malinaltepec (5.9 %) y Xochihuehuetlán (5.4 %). El CRM ha logrado que sus agremiados le tengan confianza, asimismo, ha fortalecido su capital social mediante sus relaciones sociales, como lo men-

cionan Mehra *et al.* (1998) y Vargas (2003) que el trabajo en una organización para conseguir un objetivo común fortalece los lazos de confianza y capital social.

En un periodo de seis años, el CRM gestionó 40 proyectos ante la Secretaría de Desarrollo Rural y la Secretaría de Desarrollo Social del estado de Guerrero, con un monto de \$39,729,700.00, distribuido en seis categorías: el 59 % del presupuesto se utilizó para empleo temporal, beneficiando a 5 municipios y 5 comunidades, el 14.2 % a construcción de caminos de terracería y mantenimiento de los mismos, atendiendo 11 municipios y 20 comunidades, el 12.6 % a compra de maquinaria pesada y tractores agrícolas, para 5 municipios y 15 comunidades, el 6 % a proyectos productivos agropecuarios en 3 municipios y 9 comunidades, el 1.2 % para construcción de bordos para abrevadero en 2 municipios y 4 comunidades. La capacidad de gestión que ha logrado el CRM ante diferentes dependencias tiene como soporte la construcción de

un tejido social, aspecto relevante para una organización, un hecho que coincide bajo otras condiciones señaladas por Durston (1999) y Vargas (2003), al referirse a la confianza, cooperación y formación de capital social.

### Reconocimiento social del CRM

La mayoría de los entrevistados conocen al CRM. Lo conoce porque ha participado o pertenece a alguna organización del Consejo; porque ha asistido y participado en algún evento o reunión organizada por el CRM. Además, el 100 % de los entrevistados están dispuestos a participar en alguna actividad que realice el CRM (Cuadro 2). Putnam (1994), mencionan que cuando se ha formado el capital social en una organización hay mayor confianza entre los agremiados y éstos se apropian de los procesos, por lo que puede considerarse que el CRM ha logrado un reconocimiento amplio por la población que vive en la región de La Montaña de Guerrero.

Los entrevistados coincidieron en que el CRM debe seguir coordinándose con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas (100 %), e incluir la participación de la mujer (100 %) en los trabajos que éste impulse, poner atención en la educación y capacitación a todos los niveles (100 %), e incorporar un equipo técnico inter-

disciplinario (99 %) que apoye las actividades que realiza en su ámbito de trabajo.

Los entrevistados sugieren que el CRM debe incluir en su estructura orgánica otras comisiones. Mencionaron 26 de ellas, pero 64 % señaló siete como las más importantes: agropecuaria y forestal (13 %), jóvenes emprendedores (12 %), tercera edad (10 %), seguimiento y evaluación de proyectos (9 %), educación y cultura (7 %), ecología y medio ambiente (7 %) y asesoramiento a las organizaciones (6 %). La propuesta de nuevas comisiones está asociada a las necesidades que la gente tiene y que de alguna forma pretenden resolver para mejorar su condición de vida. Son respuestas del individuo ante un problema real (Rodríguez, 2002).

### Perspectivas del CRM en la región

El CRM, para hacer mejor su trabajo en la región de La Montaña de Guerrero debería continuar apoyando a las comunidades en la gestión de proyectos productivos agropecuarios y no agropecuarios (Cuadro 3). Debe también poner énfasis en actividades de asesoría y capacitación. Una limitación actual del CRM es la comunicación con sus afiliados, por lo que debe buscar nuevas formas de organización para comunicarse con la sociedad civil

**Cuadro 2.** Aspectos que permiten tener un reconocimiento social del CRM.

Reconocimiento del CRM	(%)							%
	Si	No	Ninguna	He oído	Otra	Muy poco	Me gustaría	
Conoce al CRM	95	1	-	4	-	-	-	100
Participa en alguna organización del CRM	68	30	1	-	1	-	-	100
Conoce alguna organización que participa en el CRM	93	6	1	-	-	-	-	100
Cree importante la existencia del CRM	100	-	-	-	-	-	-	100
Conoce algún proyecto gestionado por CRM	94	6	-	-	-	-	-	100
Le gustaría participar en el CRM	96	2	-	-	-	2	-	100
Ha participado en reuniones o eventos del CRM	74	11	-	-	-	-	15	100
Le gustaría participar en algún proyecto, evento, capacitación del CRM	100	-	-	-	-	-	-	100

**Cuadro 3.** El CRM debería impulsar y apoyar a las comunidades de la región.

El CRM debería impulsar	(%)	El CRM debe apoyar	(%)
Talleres de capacitación	15	Asesorando	13
Asesoría	17	Capacitando	32
Evaluación y seguimiento	11	Gestión de proyectos productivos	55
Proyectos productivos	57	-	-
Total	100	-	100



(Castells, 1996), y ser una organización que tenga mayor comunicación con sus, y no agremiados para conocer y coadyuvar sus problemas reales (Rodríguez, 2002).

Respecto al fortalecimiento del CRM, los entrevistados mencionaron 16 puntos a atender. El 72 % de ellos consideró poner más atención en las siguientes acciones: difusión de las actividades que realiza en la región; apoyar a los grupos y organizaciones; elaboración y gestión de proyectos; tener un equipo técnico y multidisciplinario; apoyar a la gente de la región; gestionar recursos económicos y tener una organización sólida, y participación para trabajar en equipo.

Los entrevistados visualizaron como positivo las actividades que viene realizando el CRM. El 31 % manifestó que la posibilidad de permanecer en la región es excelente, el 37 % que debe continuar realizando su trabajo, y el 30 % que continúe apoyando a la población rural de la región. Las opiniones de los entrevistados manifiestan la confianza de sus agremiados e instituciones hacia el CRM, características típicas de la formación de capital social de una organización (Coleman, 1990; Herreros, 2002; Vargas, 2003; Luna y Velasco, 2005).

### Financiamiento del Consejo Regional de La Montaña

El CRM se financia mediante la elaboración y gestión de proyectos, donaciones de algunas instituciones y cuotas mínimas de los agremiados. Sin embargo, 38 % de las personas entrevistadas consideraron que el apoyo económico debe ser principalmente con apoyo institucional de dependencias públicas y privadas que tienen que ver con el

desarrollo rural en la región; 32 % que se debe recabar fondos mediante un cofinanciamiento entre las instituciones de la región que se interesen en mejorar las condiciones de vida de la gente; 27 % que el gobierno federal o estatal debe asignar un presupuesto anual mínimo que permita realizar actividades eficientes en la región y el 3 % que los socios también deben hacer una aportación económica mensual. Se observa una tendencia de dependencia del financiamiento institucional.

## CONCLUSIONES

**EL CRM** se ha constituido como una organización reconocida, exitosa y de confianza para sus miembros e instituciones gubernamentales. Sin embargo, a pesar de que la gente calificó de bueno a excelente al CRM por las acciones y actividades que ha realizado, tiene que promover más la coordinación para trabajar con instituciones públicas y privadas, y con las organizaciones que lo integran; así como incluir la participación de la mujer en los procesos y en la toma de decisiones. Debe tener un equipo técnico interdisciplinario como parte de su estructura operativa, continuar impulsando la educación, salud, capacitación y asesoraría y lograr la coordinación con otras organizaciones para obtener un cofinanciamiento que permita desarrollar mejor sus actividades; así como la participación de todas aquellas instituciones involucradas en el desarrollo rural de La Montaña de Guerrero.

## LITERATURA CITADA

- Burt R.S. 1992. Structural holes: the social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press. Cambridge: Cambridge University Press. Capital social. <http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/glosario/CapitalSocial.pdf> (Consultado el 26 de abril de 2017).
- Castells M. 1996. The information age: Economy, society and culture. The rise of the network society. Vol. I: Cambridge M.A. Oxford UK: Blackwell Publishers. 556 p.
- Chávez J. C. 2006. La participación y la organización: ejes de la acción social. In: Chávez C.J.C (Coordinador). Participación social: retos y perspectivas. Serie número uno. Organización y Participación Social. Plaza y Valdés Editores, México. D.F. pp. 15-42.
- Coleman J.S. 1990. Foundations of social theory. Harvard University Press. U.S.A. 979 p.
- Couch L., Jones W. 1997. Measuring levels of trust. Journal of Research in Personality 31: 319-336.
- Durston J. 1999. Construyendo Capital Social Comunitario. Revista de la CEPAL 69: 103-118.
- Guijt I., Cornwall A. 1995. Critical Reflections on the Practice of PRA. In: PLA Notes: No. 24. International Institute for Environment and Development (IIED), Sustainable Agriculture Program. London.
- Herreros F. 2002. ¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos? Una definición del capital social. Papers 67: 129-148.
- Luna M., Velasco J.L. 2005. Confianza y desempeño en las redes sociales. Revista Mexicana de Sociología 67(1): 127-162.
- Mehra A., Kilduff M., Brass D.J. 1998. At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. Academy of Management Journal 41(4): 441-452.
- Miller A., Mitamura T. 2003. Are surveys on trust trustworthy? Social Psychology Quarterly 66: 62-70.
- Putnam R.D. 1994. Para que la democracia funcione. Tradiciones cívicas en la Italia moderna. Caracas: Galas.
- Rodríguez G.I. 2002. El efecto de las TIC en la organización de la acción colectiva: la virtualización de los movimientos sociales. Santiago de Chile. 156 p.
- Vargas H.J.G. 2003. Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. Revista Latina de Comunicación Social, 53. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200353vargas.htm> (Consultado el 23 de junio de 2015).