

LA FUNCIÓN DEL GOBIERNO Y LOS ACTORES CIVILES EN UNA COMUNIDAD INDÍGENA DE QUERÉTARO, MÉXICO



Jesús Hurtado Maldonado

Universidad Autónoma de Querétaro, México

jesushurtadomaldonado@yahoo.com.mx

RESUMEN

El presente artículo analiza cómo la sinergia entre el gobierno, la sociedad civil y agentes externos permite proponer mejoras económicas y sociales en una comunidad indígena ubicada en Amealco, Querétaro, México. Para tal efecto, se realizó un acercamiento teórico al desarrollo local partiendo de la siguiente interrogante: ¿Cómo pueden articularse los esfuerzos del gobierno, de los líderes de las comunidades indígenas y las agencias de desarrollo local, para diseñar propuestas que permitan poner en marcha planes de desarrollo económico y social de las localidades?. El estudio se centró en identificar las formas de participación de los diferentes actores públicos y privados en la experiencia del Plan de Desarrollo Local de la Comunidad de San Ildefonso (Estado de Querétaro, México), para lo cual se usó como marco de análisis el modelo de desarrollo local de Prévost (1996). La investigación se apoyó en el enfoque cualitativo, aplicando el estudio de caso. Los resultados muestran que la superación de las carencias todavía no es perceptible para toda la población. No obstante, se han obtenido valiosos aprendizajes y se han sentado las bases para el desarrollo integral de la comunidad, dado que se ha mejorado la infraestructura, los medios de comunicación, el sistema educativo y se han logrado avances a través de la vinculación con el sector gubernamental.

Palabras clave: Estrategias de desarrollo, desarrollo local, acción comunitaria, participación comunitaria, agencias privadas de desarrollo local.

THE ROLE OF THE GOVERNMENT AND THE CIVIL SOCIETY ACTORS IN AN INDIGENOUS COMMUNITY FROM QUERÉTARO, MEXICO

ABSTRACT

This article analyzes how the synergy between the government, civil society and external agents allows proposing economic and social improvements in an indigenous community located in Amealco, Querétaro, Mexico. For this purpose, a theoretical approach to local development was made starting from the following question: How can the efforts of the government, the leaders of the indigenous communities and the local development agencies be articulated, to design proposals that allow the implementation of plans of economic and social development of the localities?. The study focused on identifying the forms of participation of different public and private actors in the experience of the Local Development Plan of the Community of San Ildefonso (State of Querétaro, Mexico), for which the model was used as a framework for analysis of local development of Prévost (1996). The research was based on the qualitative approach, applying the case study. The results show that overcoming the shortcomings is not yet perceptible for the entire population. However, valuable learning has been obtained and the foundations have been laid for the integral development of the community, given that the infrastructure, the media, the education system have been improved and progress has been made through the link with the Government sector.

Key words: Development strategies, local development, community action, community participation, private local development agencies.

1. Introducción

En México se han venido ejecutando iniciativas desde el sector privado y gubernamental, orientadas a generar desarrollo, a través de la aplicación de programas y políticas económicas, con la finalidad de coadyuvar en la creación de opciones empresariales, propuestas educativas y mejoras al entorno de las comunidades que se encuentran en situación de pobreza. Dichas acciones no han sido suficientes para atenuar este fenómeno que prevalece en el país y que afecta de forma particular a la población indígena (Romero y Hurtado, 2011, pág.19 y 27).

En este sentido, el CONEVAL (2014) señala que el volumen de la población indígena asciende a 18.1 millones de habitantes y que existe una relación directa y positiva entre la pobreza y el tamaño de dicha población. Las estadísticas muestran que a mayor población indígena, mayor situación de pobreza extrema (pág. 36 y 42).

Una de las comunidades indígenas que ha vivido históricamente en condiciones de pobreza y marginación es San Ildefonso, localizada en el municipio de Amealco de Bonfil, perteneciente al Estado de Querétaro. En este estado “la población indígena incorpora cerca de 50 mil habitantes que representan alrededor del 3.4% de la población estatal y se distribuyen en alrededor de cien comunidades (Vinculando, 2009, pág.1).

San Ildefonso es una localidad ubicada al sur de la entidad federativa, que colinda con el Estado de México y Michoacán. En este municipio existen 34 comunidades de origen Otomí o Nāñhú; entre las cuales destaca San Ildefonso Tultepec, cuyo significado es “Cerro de los Tules” o “Lugar de Tules”. Es la segunda delegación de Amealco y se ubica a 18 kilómetros de la cabecera municipal. La comunidad está integrada por 10 barrios denominados: El Saucito, El Bothe, El Rincón,

Yospí, El Cuisillo, Xajay, Tenasdá, La Piní, El Tepozán, y Mesillas (INAFED, 2005, pág. 2 y 24).

Ante la realidad de marcada pobreza que impera en esta comunidad, ha emergido la acción comunitaria, como vía para intentar revertir los efectos nocivos que ha producido la distribución inequitativa de la riqueza (Romero y Hurtado, 2011, pág. 20). En la línea de tales acciones, la localidad ha sido escenario de una experiencia de participación basada en un plan de desarrollo local que articuló esfuerzos privados y gubernamentales, a partir de las propuestas de la sociedad civil, con el propósito de activar prácticas orientadas a la generación de mejoras económicas y sociales. Esta iniciativa contó con la intervención de un grupo que se autodefine como "emprendedores sociales", cuya misión es formar empresas con objetivos sociales, orientadas al desarrollo integral de las personas.

El Plan de Desarrollo Local se estructuró en el año 2002, como una propuesta amplia dirigida al beneficio de la comunidad, en la cual se plasmaron las necesidades y aspiraciones de un grupo de personas, en la búsqueda de mejoras para una población empobrecida. El enfoque del trabajo se desplegó en torno a un diagnóstico general de la comunidad, que se concluyó en 2003, el cual abarcó la totalidad de los barrios de San Ildefonso y cuyo análisis contempló aspectos como: la salud, la educación, la ecología, los servicios comunitarios, así como los proyectos productivos y económicos. (Rosales, s/f, pág. 2).

De acuerdo a Prévost (1996) una estrategia alternativa de desarrollo es más que un cambio de política, es una modificación substancial en la cultura, la mentalidad y la manera de hacer las cosas, que, en su conjunto, puede vincularse con las políticas gubernamentales (pág. 43). Siguiendo esta línea de pensamiento, la acción comunitaria puede ser interpretada como una estrategia alternativa que permite activar las capacidades locales, con el concurso de los actores civiles, en vinculación con el Estado.

Con base en tales consideraciones, este trabajo se orientó a estudiar el entramado de relaciones

que ha permitido la intervención de actores comunitarios, agentes externos a la comunidad e instancias de gobierno en los procesos de desarrollo local de la comunidad de San Ildefonso Tultepec. En tal sentido, la investigación se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cómo pueden articularse los esfuerzos del gobierno, de los líderes de las comunidades indígenas y las agencias de desarrollo local, para diseñar propuestas que permitan poner en marcha planes para el desarrollo económico y social de las localidades?

¿Cuál es el papel que pueden desempeñar cada uno de estos actores en la formulación y ejecución de planes de desarrollo local?

¿Qué logros son susceptibles de alcanzar a partir del diseño y ejecución de planes de desarrollo local, basados en las propuestas de la sociedad civil?

En función de dar respuesta a tales incógnitas, se formula el objetivo general de la investigación en los siguientes términos:

Analizar los vínculos gobierno-actores comunitarios-agencias de desarrollo local, como mecanismos viabilizadores de los planes de desarrollo local: caso comunidad de San Ildefonso, Estado de Querétaro, México.

De este propósito general se derivaron dos objetivos específicos:

- Identificar las formas de participación de los diferentes actores públicos y privados en la experiencia del Plan de Desarrollo Local de la Comunidad de San Ildefonso (Estado de Querétaro, México), en el marco de los procesos que conforman el modelo de desarrollo local de Prévost (1996).
- Establecer los logros y dificultades del Plan de Desarrollo analizado, desde la percepción de los actores que han intervenido en esta experiencia.

De cara a cumplir con estos propósitos, la investigación se basó en el enfoque cualitativo, en la modalidad de estudio de caso y se apoyó en la aplicación de la entrevista, la observación y la revisión documental, como técnicas de recolección de información.

El trabajo parte de la revisión de algunos elementos teóricos que le sirven de sustento, luego de lo cual se presentan los aspectos de carácter metodológico, seguidos de los resultados del estudio, a continuación de lo cual se formulan las conclusiones de la investigación, como componente final del artículo.

2. Marco Teórico

2.1. El desarrollo local, una perspectiva teórica.

Según Prévost (1996), es común que se confunda el término desarrollo con el de crecimiento, por lo que el autor propone establecer la diferencia fundamental como sigue:

El desarrollo implica aumento del bienestar y cambio en la estructura económica y social; involucra a la sociedad entera, en todos sus aspectos. El crecimiento es una noción más sencilla; se refiere al aumento de las actividades de producción de bienes y servicios, pero no forzosamente implica un cambio de la estructura, no involucra a la sociedad entera en todos sus aspectos. El concepto de desarrollo contendría en sí la idea de crecimiento. De manera que la noción de desarrollo cobija una multitud de componentes económicos, sociales y políticos, y debe tener en cuenta los valores y actitudes de la población específica. (pág. 26-27).

Para Prévost (1996) el desarrollo es un término multidimensional que puede usarse para describir varios fenómenos, de ahí la importancia de contextualizar la expresión, ya que el desarrollo surge desde lo económico, social, local, regional, humano y sostenible (pág. 27). Esto implica que el concepto se puede enfocar a diferentes niveles, aunque algunos opinen a favor de desechar las estrategias centralizadoras y regresar a la base, para movilizar las

comunidades locales, sus líderes, sus empresarios, sus instituciones y empresas, que asumen, de esa forma, el compromiso de su propio desarrollo.

Desde la perspectiva de Bucheli (2006), el desarrollo es el proceso de transformación de las condiciones de vida en tres sentidos: uno como sentido de pertenencia a un territorio (local); otro como un proceso de transformación y cambio en las condiciones de vida de la sociedad rural (rural); y, el tercero como un conjunto de actividades humanas donde el liderazgo es la guía. (pág. 28)

El concepto desarrollo local, generalmente, se asocia a un lugar o territorio; en este sentido, se adopta el término local delimitado por un ámbito de sociedad y la forma en que ésta reconoce su mundo en común, sus espacios, cultura y costumbre (D'Ávila, 2009, pág. 89).

Para Boisier (1999), dicho concepto da la idea de comuna, de lo municipal; según su criterio lo "local" sólo hace sentido cuando se le observa, "desde afuera y desde arriba", por lo que las regiones representan espacios locales de distintos tamaños. El autor considera que el concepto de desarrollo tiene, por lo menos, tres perspectivas.

Una primera visión concibe el desarrollo local como una lógica de regulación horizontal, en la fase pre-industrial del capitalismo; una segunda opción dominante en Europa, lo considera como una respuesta a la crisis macroeconómica y al ajuste (incluido el ajuste político de la Unión Europea); y, en tercer lugar, se concibe el desarrollo local como estimulado en todo el mundo por la globalización y por la dialéctica global/local.

Prévost (1996) define al desarrollo como "un proceso endógeno, emergente, surge de las iniciativas y el dinamismo de las comunidades locales" (pág. 29). Di Pietro (2003) ha afirmado que el desarrollo local representa "la respuesta de localidades y regiones a un desafío de carácter global" (pág. 1)

Desde la visión de Coturruelo (2001, pág. 4), el enfoque estratégico de desarrollo local representa una orientación integradora, donde se

suman los esfuerzos emprendedores con la acción organizacional del entorno; por tanto, la gestión estratégica del proceso, implica un conjunto de acciones para impulsar y coordinar los esfuerzos públicos y privados, desplegando las estrategias elegidas, a fin de lograr los objetivos propuestos en el plan.

Para Comeau, Boucher, Malo y Vaillancourt (2002, pág. 17) el desarrollo local es consecuencia de la configuración de las empresas del sector social, en cuya formación intervienen las características de los actores y el grado de institucionalización y relación con el Estado.

2.2, La dinámica del desarrollo local

Prévost (1996) propone un modelo de desarrollo basado en la dinámica social de acuerdo a las necesidades y la acción en el medio local, a través de cinco procesos:

- Proceso de motivación. consiste en provocar la movilización en las personas, a los fines de “descristalizar una comunidad, para llevarla a implicarse en la solución de sus propios problemas” (pág. 33).
- Proceso de reflexión. se refiere a movilizar a la colectividad para formar el proyecto de desarrollo de la comunidad a largo plazo, por lo que se tiene que ver la forma de influir y hacer coparticipes a los integrantes de la misma en los planes, dándoles un sentido colectivo que comprende lo que hacen, por qué lo hacen y para que lo hacen. (pág. 34)
- Proceso político: “es un proceso mutuo de ajuste continuo, orientado, siempre, a recomenzar en la construcción y reconstrucción de coaliciones” de los líderes con las autoridades locales existentes. (pág. 34).
- Proceso de organización: es buscar que se den los proyectos con los apoyos y competencias técnicas necesarias “en una red coherente, formando un verdadero sistema de ayuda”, para sostener la iniciativa local del desarrollo. (pág. 35)

- Proceso de evaluación: se entiende el desarrollo local como un proceso de aprendizaje, que permite revisar y rectificar las diferentes actividades e iniciativas de desarrollo en la comunidad, cuestionando los resultados y la evolución de las actividades realizadas (pág. 35).

Se debe considerar que el modelo establece un proceso de animación dinámico en espiral, donde se propone que exista una constante evaluación de las acciones y operaciones llevadas a cabo por la empresa solidaria, lo que conlleva a un proceso de aprendizaje basado en prueba y error, con lo que se aprovechan los aspectos positivos, al momento de desarrollar un nuevo emprendimiento solidario, evitando que se cometan errores.

Este proceso de desarrollo requiere la participación activa del gobierno, la empresa privada y las instituciones, conformadas éstas últimas por proyectos y personas. (Hurtado, 2011, pág. 42).

3. Metodología

3.1. Ámbito del estudio

Se delimitó como objeto de estudio de la investigación la comunidad indígena de San Ildefonso, localizada en el municipio de Amealco de Bonfil, perteneciente al Estado de Querétaro, México.

La misma fue seleccionada por ser un territorio de población preponderantemente indígena, sometida a condiciones de marginación, en la que surgió una experiencia de vinculación de los líderes comunitarios con actores externos (gobierno y agencias de desarrollo privadas), a partir de un plan de desarrollo local que involucró la creación de organizaciones del sector social de la economía.

3.2. Naturaleza de la investigación

Tomando en cuenta los objetivos de la investigación y el objeto de estudio, se

consideró pertinente aplicar el enfoque cualitativo (Creswell, 1991, Flick, 2004), dado que “nos permite permanecer próximos al mundo empírico” (Taylor y Bogdan, 1987, pág. 21). Dentro del aludido enfoque, se optó por el uso del estudio de caso.

3.3. Recolección de datos

La recolección de los datos empíricos se llevó a cabo mediante el uso de técnicas cualitativas como la observación directa, participante y la entrevista semi-estructurada.

En la aplicación de esta última técnica, fueron entrevistados los principales líderes del movimiento que conforman la Unión de Cooperativas Nñño, a pobladores de la comunidad y a funcionarios de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), a fin de recabar las evidencias en el lugar y momento actual. En la Tabla 1 se muestra la lista de los informantes.

Tabla 1. Informantes Claves

Entrevistado	Organización	Cargo
Miguel Rosales V.	IDEAR.	Promotor social
Mario Monroy	Instituto Intercultural	Director
Religiosa Donata Vázquez García	Instituto Intercultural	Codirectora
Alberto Jorge Godínez Licea	Decora y Construye	Coordinador
Trinidad Nava Vega	Decora y Construye	Jefe de producción
Ricardo Hernández	Fauna Solidaria	Coordinador
Jesús Reyes Valdez	Fauna Solidaria	Encargado de fauna
Guadalupe Martínez Vázquez	Cooperativa El Triunfo Ntote.	Administradora
Antonio Elizarraraz H.	CDI Amealco	Directo centro Coord. Amealco
Catia Huerta Arrellano	CDI Estatal.	Jefe de depto de investigación y Promoción cultural

Fuente: Hurtado (2017)

Por otra parte, reconociendo la importancia de la recuperación de la información en el tiempo, se recurrió a una perspectiva diacrónica, empleando, principalmente, técnicas de investigación documental, mediante la revisión de fuentes como publicaciones, folletos, videos y archivos de las organizaciones previamente identificadas, participantes en el plan de

desarrollo de la comunidad, así como, documentos disponibles en internet.

3.4. Análisis de datos

Los datos fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenidos, lo que aplicado, tanto a los datos derivados de las entrevistas, como a los que se obtuvieron

de la revisión documental.

4. Resultados del estudio

Para estudiar la participación de los diferentes actores que intervinieron en el diseño y ejecución del Plan de Desarrollo Local de la comunidad de San Ildefonso, se adoptó como marco de análisis el modelo de desarrollo local de Prévost (1996), en el cual se establece una clasificación de los procesos que conforman dicha dinámica de desarrollo. En este sentido, el análisis de resultados permite verificar la presencia de dichos procesos en la experiencia de San Ildefonso y el papel que juegan los actores del ámbito civil y gubernamental en cada uno de ellos. A continuación se describen los diferentes roles desempeñados por los actores en la experiencia estudiada.

4.1. Participación de los actores de la sociedad civil

El Plan de Desarrollo Local de San Ildefonso nace de la iniciativa de la comunidad religiosa de la Asunción; el apoyo de agentes externos, principalmente la Impulsora de Alternativas Regionales, SC (IDEAR); perteneciente al Grupo Cooperativo Jade; y la participación de los líderes comunitarios. En esta experiencia, la participación del gobierno no es algo planeado desde la administración pública, sino el producto de un acercamiento propiciado por actores privados preocupados por el desarrollo de la comunidad.

La Impulsora de Alternativas Regionales SC (IDEAR), apoyó la creación de empresas sociales, proporcionando las primeras ideas y saberes, a partir de la sensibilización y capacitación de los líderes comunitarios, con lo

que se activó la participación de pequeños grupos de la comunidad, los que poco a poco se incorporaron a las actividades del plan de desarrollo.

En la comunidad la estrategia planteada por el grupo JADE e IDEAR fue la de crear empresas sociales que coadyuvaran al desarrollo económico, a través de la generación de empleos. Durante el proceso para la construcción de las estrategias, se procuró que cumpliera con los principios y valores del cooperativismo, que se refieren al trabajo conjunto y democrático de sus miembros.

Luego de la definición de la estrategia, surge una importante preocupación ¿cómo se financiarían los proyectos? De inmediato, se consideró buscar apoyos del gobierno, principalmente, en el ámbito Federal y Estatal, pues ya se tenía alguna experiencia con el Grupo Jade en otras intervenciones de desarrollo local.

Para solicitar los apoyos financieros, las agencias de desarrollo local (Grupo Jade e IDEAR) prepararon planes de negocios que fueron presentados ante las instancias correspondientes, logrando importantes asignaciones de recursos, como los provenientes de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), de la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) y del extinto Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (FONAES). Dichos recursos fueron dirigidos a dos proyectos empresariales: “Fauna Solidaria”, dedicada a la crianza de perros; y “Decora y Construye”, cuyo objeto es la producción y exportación de listelos (material decorativo para la construcción).

4.2. Participación gubernamental

A partir de 2011 se logró el apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI), para la instalación de una parcela demostrativa destinada a rescatar los diferentes tipos de maíz que se cultivaban en la región. Este hecho es muy importante, ya que anteriormente las aportaciones del CDI eran ejecutadas por un tercero, generalmente, el

gobierno municipal, en cambio, hoy en día se ha confiado la aplicación de los recursos a la Unión de Cooperativas Ñõñho, que coordina a las organizaciones sociales constituidas alrededor del Plan de Desarrollo Local.

Uno de los apoyos proporcionados por el Gobierno del Estado de Querétaro, fue un donativo por la cantidad de 500,000.00 pesos mexicanos, que se destinó a la constitución y puesta en marcha de la Cooperativa financiera el Triunfo Ntõte, organización que desapareció debido a la escasa recuperación de los créditos. También se contó con otros apoyos, como los proporcionados por el CDI, los cuales son otorgados a las comunidades indígenas para que sean dirigidos y administrados por integrantes de la comunidad, pero se reconoce que se requiere de consultoría especializada y apoyo de personas externas que orienten la administración y manejo de los recursos.

De acuerdo con la información oficial de la CDI, la comunidad de San Ildefonso ha sido favorecida por programas de gobierno encaminados a cambiar los procesos de trabajo, para evitar daños al medio ambiente y ser más competitivos en el mercado. A través del CDI, se aplicaron cerca de cuatro millones de pesos en un proyecto de apoyo a las artesanías; con dichos recursos se construyó una bodega y se instalaron hornos de gas, entre otras obras. Por otra parte, se ejecutó un proyecto de construcción de invernaderos, a partir del apoyo obtenido por un convenio del CDI y SEDEA, con un costo de 800,000.00 pesos mexicanos, cada uno.

Entre los recursos a los que se han accedido, también se cuenta con un programa para proveer de infraestructura a los pueblos indígenas. Este programa opera a través de convenios celebrados entre los Gobiernos Federales y Estatales, a los efectos de que ambas partes aportan recursos. Además, se les otorga apoyos de crédito a los indígenas, a través del fondo regional, el cual está legalmente constituido y administrado por ellos mismos. Con estos recursos se apoyan tres o cuatro grupos a través del CDI.

Los recursos que se proporcionan a través del gobierno son importantes para detonar el desarrollo local, esto en razón de la situación de pobreza que les haría imposible conseguir financiamiento de otras fuentes crediticias. En la entrevista el funcionario de la CDI, comentó que se han detectado algunos inconvenientes en el otorgamiento de los recursos, entre ellos se mencionan:

- Los fondos otorgados por el gobierno son entregados siempre a las mismas personas, por lo que se corre el riesgo de generar cacicazgos entre la población, ya que la información llega a unas pocas personas, que son las que conocen las reglas de operación de los programas.
- Los apoyos que otorga el gobierno no cuentan con seguimiento para comprobar que los fondos se emplearon de acuerdo con lo convenido y, generalmente, los beneficiarios consideran que los apoyos obtenidos van a fondo perdido, mientras que la autoridad no ejecuta el cobro, por considerar que el seguimiento y cobranza resultaría más costoso que el apoyo mismo. Esto ha ocasionado que muchos campesinos no se sientan obligados a reembolsar los recursos, por lo que después de que reciben el material, el cemento, la cal, la varilla; venden dichos materiales.
- La lejanía de las comunidades crea obstáculos para ofrecer un apoyo eficiente.
- Los constantes cambios de los gobiernos ocasionan la pérdida de la continuidad en los programas.
- Existen problemas de desorganización y a veces confusión, ya que muchas personas no entienden de lo que se les habla y hasta la misma comprensión de las palabras en el lenguaje común, les resulta difícil.
- No existe cultura de trabajo en equipo en las comunidades.
- Algunos apoyos son otorgados a personas que tienen necesidades comunes, pero la

razón por la que no tienen recursos no es investigada, y se llega a cometer errores en el otorgamiento, promoviendo el mal uso de los fondos y generando la costumbre de recibir recursos del gobierno sin trabajar.

- El financiamiento que otorga el gobierno para proyectos, se regula a través de reglas de operaciones claras y precisas. Los recursos se etiquetan hacia actividades o adquisición de bienes, no obstante, en muchas de las ocasiones el lapso de tiempo para aplicar el recurso y la ejecución del proyecto no es suficiente.

La participación gubernamental en el plan de desarrollo de San Ildefonso Tultepec, básicamente, ha adoptado la forma de apoyo financiero para la creación de los emprendimientos sociales, pero no siempre ha sido posible obtener apoyo para el financiamiento de proyectos, ya que no todos son de índole empresarial, como es el caso del Instituto Intercultural Nõño, cuyo enfoque es la educación a nivel de licenciatura.

4.3. Discusión sobre la participación de los actores en el plan de desarrollo social

Con base en el modelo teórico propuesto por Prévost (1996) y la evidencia empírica obtenida, se identificaron los procesos y algunas de las actividades realizadas por los actores civiles y gubernamentales participantes en la experiencia del plan de desarrollo social de la comunidad de San Ildefonso, según se indica a continuación.

1. *Proceso de motivación.* la movilización se inició con las religiosas de la Congregación de la Asunción, los líderes de la comunidad, y las organizaciones sociales JADE e IDEAR. A través de ellos se realizaron actividades de: información, formación, recolección de ideas y proyectos, en la comunidad, formulando un diagnóstico económico y social de la misma. A la par, se efectuaron actividades de sensibilización a través de reuniones y

propuestas para la formulación de un plan de desarrollo local dinámico.

2. *Proceso Político:* Con las coaliciones y liderazgo de los actores se cimentó la credibilidad para gestionar apoyos financieros con el gobierno y generar vínculos con clientes potenciales, integrando a los miembros de la comunidad, a través de las agencias externas y de los líderes comunitarios.

3. *Proceso de reflexión:* Teniendo como marco de referencia el modelo de desarrollo, se transmitió a la comunidad la visión y estrategia, lo que coadyuvó a identificar el potencial del mercado al interior y exterior de la comunidad, de tal forma que se dio sentido colectivo a los proyectos, con énfasis en la filosofía cooperativa y el rescate de la cultura indígena. Este proceso estuvo encabezado por las agencia de desarrollo local externas.

4. *Proceso de organización:* Este proceso fue de vital importancia para concretar las acciones concertadas entre los actores, en conjunto con los organismos de apoyo para la creación de las empresas solidarias. Se llevaron a cabo alianzas comerciales y estrategias de financiamiento, durante esta fase. En la misma resultaron claves los aspectos de apoyo técnico, como los planes de negocio preparados por idear y el grupo JADE para solicitar financiamiento.

5. *Proceso de evaluación:* Se procedió a evaluar la eficiencia de las empresas solidarias, la calidad de los productos y servicios, así como su aceptación en el mercado, para así reiniciar el proceso dinámico en espiral.

A partir de la dinámica que se genera en el desenvolvimiento de los procesos antes planteados, se aprecia que el rol de los grupos influyentes en la comunidad de San Idelfonso constituyó un aspecto central para lograr la vinculación con los habitantes de la misma. En tal sentido, la gestión efectuada por las Religiosas de la Asunción permitió identificar a los líderes locales y la participación de éstos últimos resultó fundamental para movilizar a los miembros de la comunidad, en función de lograr

su incorporación a los proyectos socioeconómicos. Por tanto, las religiosas de la Asunción y los líderes comunitarios, intervinieron de manera protagónica en los procesos de motivación. Los actores de la comunidad agrupados en las empresas sociales, creadas a partir del plan de desarrollo, participaron de forma activa, principalmente, en los procesos de reflexión y evaluación.

Por su parte, las Agencias de Desarrollo Local fueron el eje que articuló la creación y puesta en marcha del plan de desarrollo. En este sentido, el Grupo Jade a través de IDEAR, intervino en todos los procesos de desarrollo, con un rol esencial en la generalidad de ellos, La participación del gobierno se materializó a través de diferentes figuras de financiamiento provenientes de diversas fuentes estatales, por lo que se limitó a los procesos de organización relacionados con el apoyo financiero. Se aprecia, por tanto, que los actores civiles asumieron un rol central en el diseño y articulación del plan de desarrollo. Además, se verifica la integración de esfuerzos privados y públicos, alrededor de iniciativas emprendedoras, tal como lo propone Coturruelo (2001, pág. 4).

4.4. Logros y dificultades del plan de desarrollo local

A partir del plan de desarrollo de la comunidad analizada y de los vínculos establecidos en el marco del mismo, se activaron doce emprendimientos sociales en los sectores: educativo, comercial, industrial, y financiero. Los esfuerzos fueron coordinados por IDEAR, cuyos dirigentes procuraron el mejoramiento de los caminos, las comunicaciones, las escuelas, y en general, se pensó en proveer a la comunidad de los servicios básicos. Con las gestiones del grupo y con el apoyo del gobierno, se introdujo el servicio telefónico y el internet, se logró el acceso a la educación preparatoria y la creación de empresas de carácter social.

Las dificultades del plan desde la percepción de los actores sociales, se expresan a partir de reconocer que el plan no fue suficiente, pues las carencias sociales y económicas superaban

los efectos de los emprendimientos creados. Se identificaron problemáticas importantes para el desarrollo de las empresas, como un mercado reducido, ante la imposibilidad de comercializar los productos a un segmento de clientes más amplio, debido a que se tenían contratos firmados en los que no se permitía enajenar bienes con posibles competidores. Además, el escaso acceso a nuevas tecnologías, limitaba la generación de nuevos productos; a lo que se suma la baja generación de fuentes de empleo para miembros de la comunidad, entre otros de importancia.

Ante tales evidencias, se creyó necesario replantear el plan de Desarrollo Local y se emprendió un nuevo proyecto, encaminado a formar en temas de economía social y solidaridad, a los jóvenes de la comunidad, a fin de retenerlos y que fueran ellos los responsables del desarrollo; así se creó el Instituto Intercultural Nõño, que es un centro que actualmente ofrece educación universitaria preferentemente a indígenas y cuyo enfoque toma en cuenta la cultura regional, para potencializarla, rescatarla y preservarla. El compromiso forjado desde el Instituto es formar profesionistas comprometidos frente a las necesidades de su comunidad y capacitarlos para que puedan desarrollar su propia empresa, además de que estén preparados para desarrollar actividades productivas con una visión estratégica y un crecimiento crítico que permita una gestión de modelos económicos y empresas solidarias que tengan compromiso con el desarrollo de los pueblos indígenas.

Es la creación del Instituto Intercultural la estrategia más reciente, a través de la que se busca formar empresarios y personal capacitado, que con su identidad cultural sea capaz de generar fuentes de empleo para los habitantes de la comunidad.

Con el paso de los años, los resultados obtenidos por el grupo no han sido suficientes para generar el esperado desarrollo económico y social; no obstante, la creación de empresas solidarias han dejado importantes lecciones que han sido capitalizadas debidamente y que ha llevado a sus fundadores a repensar en la urgencia de nuevos proyectos y en buscar la

participación más activa del sector privado y público, pues son conscientes que el esfuerzo que debe realizarse para incidir positivamente en una comunidad económica y socialmente rezagada, requiere del trabajo conjunto y solidario de todos los actores involucrados.

5. Conclusiones

La aplicación de recursos del gobierno hacia la comunidad es canalizada a través de sus distintas secretarías tanto Federales como Estatales. Las principales estrategias y líneas de acción, generalmente, incluyen programas que pretenden encaminarse al desarrollo económico de grupos sociales en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, los proyectos que son autorizados son de aplicación en el corto plazo, generalmente el tiempo en que el gobierno se mantiene en su gestión, lo que evita que exista seguimiento de la inversión realizada y obstaculiza el control destinado a verificar que los recursos se aplicaron debidamente. Esta situación afecta la disponibilidad de estadísticas que permitan constatar el éxito o fracaso de los programas. Por tanto, puede decirse que, si bien es cierto, los recursos se dirigen a programas de inversión social también es innegable que los mismos, no impactan en la disminución de la pobreza, ya que su enfoque es paliativo y no de desarrollo comunitario o local.

Es entonces que cobra importancia la conjunción de esfuerzos entre la sociedad civil (comunidad), el gobierno (federal y estatal), y los agentes externos (agencias de desarrollo local), en la creación de emprendimientos solidarios, que implican un cambio en la dinámica económica y cultural de una comunidad indígena marginada de los beneficios sociales y económicos a que debe tener oportunidad de acceder cualquier sociedad.

El mejoramiento económico y social que deviene del desarrollo local en la Comunidad de San Ildefonso, pudo ser observado a partir de la introducción de obras de infraestructura y comunicación que fueron gestionadas por los líderes del proceso de desarrollo. La actividad realizada a través de los emprendimientos

sociales, se traduce en la creación de doce organizaciones constituidas entre 2002 y 2009. La educación formal e informal que se ha fomentado desde el inicio del proyecto, es uno de los logros relevantes. Quizá el avance más importante haya sido la introducción a la comunidad de oferta educativa en el nivel de licenciatura, que representa la única opción de educación superior en la comunidad, que tuvo su primer generación de egresados en el 2013, enfocada a la preservación de la cultura y costumbres de las comunidades indígenas.

La evidencia empírica permitió establecer que con los proyectos gestionados desde la comunidad y financiados en parte por el gobierno, es posible crear emprendimientos

solidarios de los que se espera la generación de desarrollo económico y social, considerando el entorno natural y el respeto del ser humano. De la experiencia de desarrollo local en la comunidad indígena, se han obtenido diversos y valiosos aprendizajes, que han contribuido a sentar las bases para el desarrollo integral de la comunidad. Sin embargo, se concluye que todavía no es perceptible para la mayoría de los habitantes la superación de las carencias económicas y sociales, debido a que la oferta de trabajo es reducida y se tiene un limitado acceso a los mercados, lo que obliga a la revisión de las estrategias y a un replanteamiento de la pertinencia de las empresas que han sido creadas.

Referencias

- Boisier, S. (1999). *Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?*. Recuperado de <http://www.franciscohuertas.com.ar/wp-content/uploads/2011/04/BOISIER-Desarrollo-local-de-qu%C3%A9-estamos-hablando.pdf>.
- Bucheli, M. (2006). *Curas, Campesinos y Laicos Como Gerentes del Desarrollo*. San Gil: Editorial EDISOCIAL.
- Comeau, Y., Boucher, J., Malo, M., Villancourt, Y. (2002). *Las configuraciones de las iniciativas de la economía social y solidaria*. CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social, 2(3), 1-21.
- CONEVAL, (2014). *La pobreza en la población indígena de México, 2012*. México, DF: CONEVAL.
- Coturruelo, R. (2001). *Aspectos estratégicos del desarrollo local. En Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Recuperado de http://hdrnet.org/199/1/Menta_DesarrolloLocal.pdf

- Creswell, J. (1991). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among five Traditions*. United States of America: SAGE Publications Ltd.
- D'Ávila, G. (2009). Economía Social, Desarrollo Local y Alianzas Progresivas: análisis de las relaciones políticas entre actores/sujetos de movimientos populares, organizaciones sociales y gobierno municipal, en Rosario. *Revista Latinoamericana de economía social y solidaria*, 3(4), 83-97.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Hurtado, J. (2011). *Estrategias de desarrollo en una comunidad indígena: El caso de los emprendimientos sociales en San Ildefonso Tultepec*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro.
- INAFED. (2005). *Enciclopedia de los Municipios de México*. Querétaro, Amealco. Recuperado de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM22queretaro/municipios/22001a.html>
- Prévost, P. (1996). *El desarrollo local y las cooperativas*. Cuadernos de Desarrollo Rural, (37), 28-46.
- Romero, R., Hurtado, J. (2011). La empresa social. Una opción de desarrollo Local en la comunidad indígena de San Ildefonso. *Gestión y Estrategía*, (39), 19-27. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/95/89>.
- Rosales Vázquez, Miguel Alfredo (2010). Experiencias del proceso de desarrollo local en San Ildefonso. Disponible en: http://www.economiasolidaria.org/files/Proceso_San_Ildefonso.pdf.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós

Vinculando (2009), *Yá hnini ya já ´ itho Maxei Los Pueblos Indígenas de Querétaro*. Recuperado de Revista Vinculando: http://vinculando.org/articulos/sociedad_mexico/programa_estatal_desarrollo_pueblos_indigenas_queretaro.html, 1-12.