

# LOS GRUPOS DE AUTOAYUDA COMO ESTRATEGIA DE ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL <sup>1</sup>

*Luis Aguirre Villaseñor<sup>2</sup>  
Homero Briones Amaya  
Guadalupe Puente Pérez  
Saúl Angel Carrillo*

“Si año con año la naturaleza de un semidesierto nos marca con amargas y dramáticas experiencias que no puede producir lo que nosotros esperamos que produzca: ¿porqué entonces no tratar de interpretar el medio en que vivimos?. La naturaleza no tiene caprichos, somos nosotros los que empecinados le exigimos lo que no está capacitada para darnos”.

Hugo Velasco.

## Introducción

Conviene situar esta ponencia en términos de espacio y tiempo. Aun cuando su título está referido a proponer una forma de organización social que no precisa un territorio determinado, sin embargo está elaborada pensando en el semidesierto del noreste de México. De hecho en su parte final se expone una modesta experiencia sobre la forma de organización de un grupo de autoayuda (GA) llevada a cabo en el sureste de Coahuila.

Las políticas públicas nacionales diseñadas en los últimos cincuenta años, y mas concretamente las aplicadas a inicios de la década de los ochenta con la apertura del libre mercado, han exacerbado las desigualdades sociales y económicas a escala territorial, al tiempo que también han agudizado problemas como la falta de generación de empleo, el incremento de la emigración y el aceleramiento del deterioro de los recursos naturales. Puede decirse que la gran mayoría de la población rural mexicana actualmente se encuentra limitada a sobrevivir bajo un entorno nacional e internacional que solo la incluye como parte del modelo de acumulación de capital como fuente de fuerza de trabajo barata y fuente de un excedente económico valorizado fuera de su control.

Es bajo este contexto que las circunstancias de la dinámica social y del nuevo orden mundial han obligado a que se tenga que reflexionar y analizar la situación rural de distinta forma, y que las estrategias de desarrollo rural también sean modificadas por las políticas públicas gubernamentales, pero principalmente por la acción colectiva de los actores y sujetos rurales que no permanecen pasivos frente a estas políticas, siendo en la vida cotidiana donde estos discursos son apropiados, cuestionados y transformados, dando paso a la emergencia de una amplia gama de procesos de desarrollo tendientes a superar sus condiciones socioeconómicas, políticas y culturales.

En este escenario de economía mundial, el Estado Mexicano ha dejado de cumplir su función reguladora y su responsabilidad rectora para someterse a los designios del mercado externo, de las empresas transnacionales y de las políticas públicas dictadas por los organismos internacionales. Esto ha provocado la marginación y exclusión de la

---

<sup>1</sup> Ponencia al 11º Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Mérida, Yucatán, del 7 al 10 de noviembre de 2006, para el tópico: “Estrategias socioeconómicas para el desarrollo local y regional”

<sup>2</sup> Doctor en Economía. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. Tel (844) 4 11 02 89. Correo electrónico: [luisaguirrev@prodigy.net.mx](mailto:luisaguirrev@prodigy.net.mx) Los coautores pertenecen al GIDEC de la UAAAN. Se reconoce la participación de los alumnos del curso de Economía y Planeación Regional.

sociedad campesina quienes ante esta ausencia estatal crean y recrean espacios en donde puedan permanecer y actuar, buscando nuevas formas de organización y alternativas de desarrollo para sobrevivir en la medida en que se ha visto transformada la base material y cultural de su reproducción.

### El semidesierto mexicano: el otro mundo rural

La región del semidesierto del país está conformada por un conjunto de comunidades rurales y un amplio contingente de campesinos cuya característica principal es la pobreza histórica en que se les ha mantenido, producto de las políticas que los diferentes gobiernos han venido implementando.

Ante esto, los campesinos han venido desplegando toda una serie de estrategias que les han posibilitado no solamente proveerse de los medios para poder subsistir, sino también reproducirse. Dichas estrategias, han tenido como base principal la explotación de sus recursos naturales, cuyo producto, a pesar de las condicionantes que el entorno físico natural y el mercado les impone, les ha posibilitado no solo sobrevivir sino también asumir una identidad que como sujetos sociales les ha permitido resistir ante los embates de los gobiernos nacionalistas, populistas y neoliberales que desde el poder, han medrado con la pobreza de miles de campesinos de esta región.

La región semiárida del noreste de México se caracteriza primordialmente por la escasez del recurso hídrico, situación que obliga al campesinado a practicar una agricultura de subsistencia, ya que dependen del temporal que con frecuencia es muy bajo y errático, lo cual propicia que esta actividad sea de alto riesgo, y que las cosechas que obtienen (cuando el temporal es benigno) se destinan para el autoconsumo.

El gobierno de la República ha intentado solucionar el ancestral problema de la falta de agua en el medio rural de la zona semidesértica a través de la aplicación de diversas tecnologías, que por no haber logrado arraigarse en el medio rural han fracasado. Ante esta añeja problemática el campesinado de la región del semidesierto ha tenido que implementar toda una serie de estrategias de sobrevivencia basadas, como ya se ha mencionado, primordialmente en la explotación de sus recursos naturales, tales como la producción del ixtle de lechuguilla, la recolección de orégano y candelilla, productos que a pesar del bajo precio que les impone el mercado les permiten seguir sobreviviendo, teniendo que recurrir a la venta de su fuerza de trabajo para complementar su ingreso y atenuar su precaria situación económica.

El campesinado de esta región ha venido implementando toda una amplia gama de acciones y procesos de desarrollo de diferente naturaleza. Uno de ellos ha sido desde el ámbito organizativo, a partir del cual lograron integrarse en la Federación Regional de Cooperativas de Venta en Común de Productos Forestales, denominada "La Forestal" F.C.L. La Forestal emergió en el año 1940 como una de las mas grandes organizaciones regionales autónomas del país, y en los tiempos de su mayor desarrollo tanto económico como organizativo, llegó a agrupar a cerca de 30 mil socios de 760 cooperativas (en cada ejido hubo una cooperativa), ubicadas en 36 municipios de 5 estados: Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas.

La Forestal, como organización y proyecto de desarrollo permitió que el campesinado de la región tuviera acceso a una amplia gama de apoyos y servicios económico productivos, sociales y de carácter político que lograron mejorar sus condiciones de vida; proyecto que se ha visto truncado por situaciones de carácter político y económico que han culminado en su casi hoy virtual desaparición.

La tradición campesina en este territorio está representada en una vida material en la que las fuentes de vida suman por lo menos 60 actividades desempeñadas por los habitantes del semidesierto mexicano de las cuales al menos tres y en ocasiones hasta seis de ellas sirven para su sobrevivencia a lo largo del año. Estas actividades de tipo rudimentario representan las fuentes de vida originales, por ser las más sencillas al requerir la aplicación de conocimientos elementales. Las personas que realizan estas actividades sólo tienen que recordar lo que vieron hacer a sus padres y abuelos y, luego, con una gran voluntad, llevarlas a cabo, aún a pesar del gran esfuerzo físico que requieren. Algunas de esas actividades, además de la agricultura de temporal y el pastoreo de rebaños de cabras, son el tallado o extracción de ixtle de lechuguilla y palma, la recolección de follaje de cortadillo, de follaje de orégano, de piñones así como la extracción de cera de la hierba de candelilla.

Por lo que corresponde a la agricultura de temporal, actividad azarosa, el campesino pone en juego los conocimientos y habilidades que le han sido heredados de sus antepasados por poco más de cien años, consistentes en encontrar tierras fértiles y topográficamente bien ubicadas, característica esta que les permite ser anegadas espontáneamente por aguas de escurrimiento de áreas circunvecinas. Su habilidad se demuestra también en la utilización de suelos agrícolas de aluvión fino (fluvisoles) mayoritariamente suelos profundos por lo regular con una textura migajón. Utilizan el conocimiento que tienen para interceptar el agua de escurrimiento mediante tajos o bordos de poca profundidad, construidos con arado de tracción animal en sentido oblicuo a la dirección de la pendiente, llamadas “regaderas”. La porción de la cuenca y las regaderas son dos constituyentes fundamentales para anegar la parcela y son mutuamente respetadas por los campesinos.

En cuanto al pastoreo de rebaños de cabras, un pastor que ya puede considerarse un profesional de esta actividad es el que sabe “doblar el ganado” y con este sistema, bien puede manejar rebaños muy grandes. Esto significa mover el ganado de un lado a otro, logrando que las cabras vayan pastoreando una franja uniforme de la parte del agostadero que no se ha utilizado recientemente y que ha tenido la oportunidad de restablecerse desde la última vez que se pastoreó. Sin embargo, este sistema de pastoreo, permite que los dueños de los rebaños de cabras apenas rebasen el umbral de la miseria y que quienes prestan sus servicios como pastores, se encuentren en peores condiciones.

Pero otra faceta relativa a la actitud que tiene la población del semidesierto ante la adopción de medios para facilitar su trabajo o disponer de agua para uso doméstico y de los animales es revelada por H. Velasco, autor del que hemos tomado sus notas de campo. Lo que él expresa, representa todavía la actitud de muchos habitantes del semidesierto, actitud cuya explicación dejamos a antropólogos y a especialistas en psicología campesina, quienes tendrían que considerar las lacerantes carencias con que viven nuestros congéneres en esas regiones de tan marcada marginalidad productiva y tanta fragilidad ecológica como son los ámbitos secos de nuestro país (Velasco,2000:xi). Velasco dice: “... lamentablemente el término mantenimiento se desconoce casi en la mayoría de los núcleos de población ejidal de la zona semi-árida de nuestro país ... en muchos casos por la falta de un tornillo, o porque se robaron el magneto o porque se perdió el <<cranck>>, los implementos quedan parados, inutilizados para siempre, pero nadie absolutamente nadie es capaz de tomar la iniciativa de arreglarlos. Pero eso sí, todo el mundo espera que vayan <<los del Gobierno>> a componérselos porque, según ellos, son los que tienen la obligación de hacerlo”. (Velasco,2000:7)

La problemática típica de las comunidades del semidesierto, detectada mediante talleres de autodiagnóstico es la siguiente: 1. hay problemas de organización y concientización; 2. no existen redes de agua potable; 3. no existen recursos para la operación de proyectos

con grupos de mujeres ni disposición de los varones a incluirlas; 4. no hay recursos para inversión; 5. viviendas deterioradas; 6. plagas en los cultivos; 7. deterioro de los pastos nativos en los agostaderos; 8. las presas y tanques presentan azolvamiento; 9. deterioro del suelo en el agostadero por efecto de erosión hídrica y eólica y, 10. pozos desaprovechados por falta de papalotes. (IPRODER,2004 :45)

Ejemplos de la cruda realidad de pobreza en que viven los habitantes rurales del semidesierto, lo constituyen los campesinos de los ejidos 28 de Agosto y El Porvenir ubicados en el municipio de Parras de la Fuente, Coahuila. En estas comunidades un estudio de estratificación socioeconómica realizado en el 2005 arrojó que el ingreso comunitario de las familias campesinas del ejido 28 de Agosto es producto de la realización de 6 actividades, constituyendo las actividades asalariadas (venta de su fuerza de trabajo) la principal fuente de ingreso con el 55% del total, el segundo lugar lo ocupa la agricultura que representa el 14%, mientras que el tallado de lechuguilla y los subsidios gubernamentales (PROCAMPO y Oportunidades) les significan el 9% cada una; el comercio que les aporta el 8.5%; y finalmente la ganadería que constituye el 4.5% del total de sus ingresos.

En lo que respecta al ejido El Porvenir, el estudio arrojó que la principal fuente de recursos económicos lo constituye el tallado de la fibra de lechuguilla que les aporta el 58% del total, siguiéndole las actividades asalariadas con el 17%, siendo la tercera fuente de ingresos la que se refiere a otras actividades con el 13%, los subsidios gubernamentales les significa el 7%, y finalmente la agricultura y la ganadería constituyen actividades que solo les aportan el 3% y 2 % respectivamente del total del ingreso. Estos dos casos nos muestran de manera palpable la amplia gama de actividades y estrategias de sobrevivencia a las que el campesinado del semidesierto tienen que recurrir para poder seguir subsistiendo.

### Organización social y desarrollo

Con relación a la “modernidad” representada por el cúmulo de influencias que llegan a las comunidades rurales desde su exterior, haremos referencia a la intervención pública de promoción introduciendo diversas formas y técnicas para reconvertir las actividades tradicionales rudimentarias. Un ejemplo de estas formas de intervención es el Programa de Desarrollo Rural (PDR) de la SAGARPA, que, de algún modo aplican también los despachos privados. Este programa gira básicamente alrededor de integrar grupos productivos entre las varias categorías sociales del medio rural. Uno de los subprogramas consiste en promover cursos de capacitación técnica en apoyo al sostenimiento de los procesos productivos objeto del subsidio invertido. Últimamente estos cursos se apoyan con fondos del SINACATRI asignados al interior de los Consejos Municipales para el Desarrollo Rural Sustentable.

Las evaluaciones locales hechas para este tipo de grupos arrojan resultados como los siguientes: un modesto incremento en el ingreso rural, atribuido a ciertas actividades como forrajes y frutales; resalta el hecho de que cuando el PDR otorga componentes integrados y no aislados, los impactos en ingresos son mayores; también han tenido un modesto incremento en el empleo impulsado por actividades no agropecuarias, con menores decrementos en actividades agrícolas. Por lo que se refiere a la capacitación tecnológica los resultados no son tangibles. Pero en lo que es propiamente la organización social no hay actividad pública. Los grupos productivos de seis o más miembros, constituidos para recibir los apoyos no atienden funciones sociales integrales de promoción, aparte de que un porcentaje menor de ellos son grupos simulados.

Ahora bien: ¿porqué es importante la organización social en forma de capital humano y capital social, en la promoción del desarrollo?. Hay evidencia empírica que demuestra que el crecimiento económico es esencial, pero insuficiente para reducir la pobreza y restaurar el ambiente. Según Miranda, el déficit de capital social e institucional es una de las principales causas de inequidades y desequilibrios en Centroamérica, que reproducen la pobreza y la degradación del ambiente.

El déficit de institucionalidad es, a su vez, consecuencia del déficit de capital humano y capital social. Por eso, los procesos de desarrollo sostenible deben centrarse en las personas, no sólo en las fincas o en la producción agrícola; de ahí la necesidad de explorar caminos alternativos que aumenten el poder de los actores claves, mejoren los mecanismos de coordinación, cooperación y consulta para aumentar no sólo la corresponsabilidad sino la incidencia sobre las decisiones políticas y prácticas que afectan las variables económicas, sociales, ambientales e institucionales del desarrollo sostenible de su territorio.(Miranda,2003:2).

La idea de los defensores del capital social, dice Catá, es que éste tiene potencialidades para apoyar las políticas sociales y en especial aquellas dedicadas a la lucha contra la pobreza. Atria, citado por Catá, entiende el capital social como un atributo colectivo (o comunitario) de un grupo, que involucra tanto la extensión y entrecruzamiento de las relaciones individuales de reciprocidad y confianza, como las normas e instituciones para la cooperación en el seno de un grupo de comunidad y confianza.. Para este autor, mientras el capital físico se relaciona con las riquezas materiales y el humano con las habilidades y los conocimientos de las personas, el capital social alude a los lazos existentes entre los individuos pertenecientes a una comunidad. Catá propone, para fortalecer el capital social: invertir en la enseñanza pública como medida que contribuye a la interacción entre grupos y a los padres de los niños les brinda la oportunidad de crear redes ricas en capital social y participar en ellas; invertir en la educación para adultos que no sepan leer o escribir o que requieran otro tipo de capacitación. El hecho de reunirse para aprender, también crea oportunidades de intercambio de bienes socio-emocionales y formación de capital social; y finalmente, poner énfasis en la participación.

.Las experiencias nacionales que muestran el papel de las organizaciones sociales en la promoción del desarrollo son muy numerosas. Van desde las actividades que se han ejecutado por las organizaciones gremiales y políticas hasta las que han desplegado las organizaciones no gubernamentales. En este trabajo centraremos nuestra atención especialmente en algunos casos de organizaciones sociales que han operado en el semidesierto del noreste mexicano.

Un caso notable de promoción del desarrollo rural ocurrió –como ya se mencionó- con La Forestal, FCL. Dicho en pocas palabras, la fortaleza social de esta organización radicaba en la existencia de organismos de base (cooperativas) cuyo propósito, desde su origen en 1940, era mantener las mejores condiciones de venta del ixtle. Pero además tenía la función de levantar demandas locales referidas a todas las necesidades de la comunidad. Un aspecto muy importante es que La Forestal mantuvo una administración centralizada en la ciudad de Saltillo, pero que, dependiendo de la visión de su Consejo de Administración y de su Gerente en turno, podía propiciar tomas de decisiones democráticas.

En los últimos años la administración de La Forestal tenía en su interior una dirección llamada Programas Especiales que recogía el conjunto de demandas de las cooperativas. Estas demandas eran atendidas con fondos o recursos económicos de La Forestal y en el caso de que aquellas fueran relativas a servicios como agua potable, educación, salud, nutrición, vivienda y abasto, la Gerencia procuraba concertar convenios

con las dependencias o entidades públicas responsables de proporcionar esos servicios (SEP, SS, IMSS, SARH, DICONSA, y otras).

En resumen, esta experiencia dejó importantes resultados para la población rural de cinco estados de la República dedicados al tallado de ixtle de lechuguilla y palma.

Otra experiencia notable en la promoción del desarrollo es la que está desarrollando el Centro de Educación en Apoyo a la Producción y el Medio Ambiente (CEP- parras, A.C.). Este centro es un colectivo especializado en educación popular, con presencia en el sureste de Coahuila y en un ámbito geográfico mas amplio a través de su participación en la Red Norte de Educación y Comunicación Popular, utilizando la Concepción Metodológica Dialéctica (CMD) para sistematizar la práctica educativa; genera, apropia y construye conocimientos en el contexto de un proyecto histórico de transformación social. Para sistematizar esa generación de conocimientos utiliza la plena participación, el dialogo, la utopía, los proyectos específicos y los pequeños grupos (Álvarez,2000:15). Estos pequeños grupos o “células de la sociedad civil” o del “tejido social” son una de las acciones estratégicas (estrategia pedagógica transformadora) de la Red Norte y, por lo tanto una de las experiencias más amplias y exitosas,...tienen un objetivo común, un objeto de transformación delimitado y resultados regulares:

- a) El objetivo común es generar confianza, ambiente educativo y organicidad.
- b) El objeto de transformación son los procesos de vinculación.
- c) Los resultados regulares tienen relación con el fortalecimiento del tejido social comunitario, los aprendizajes y saberes de los integrantes, estructuras organizativas efectivas (Álvarez, 2003:43). Para el 2001 los Pequeños Grupos de Ahorro (PGA), o sea la “madre” de los distintos Pequeños Grupos que a la fecha existen en varios municipios del país, eran en Coahuila 34 con un total de 444 personas en 21 localidades: 3 urbanas y 18 rurales.

La revisión de la experiencia del trabajo educativo del colectivo del CEP- parras clarifica que al menos existen tres indicadores para medir el impacto de los participantes, docentes, egresados y colaboradores de las labores (“talleres” o eventos) que son:

- Indicador Educativo. Cambios en la forma de trabajar y diseñar los procesos educativos que desarrollan las personas vinculadas a las labores. Observándose una multiplicación de estas formas y diseños, ya sea en lo metodológico o en los contenidos y también en la generación de publicaciones, ponencias, tesis, etc.
- Indicador Social. La formación de pequeños grupos en el contexto de los participantes, asegura, por la naturaleza de los grupos mismos, certezas en el avance hacia la finalidad, puesto que estos son células sociales y ambientales educativos donde los procesos posibilitan que los participantes tengan una praxis formativa. El número de grupos indica de manera directa la magnitud del impacto.
- Indicador Cultural e Ideológico. La promoción de la cultura espinosa y jugosa (identidad del colectivo), el número de eventos y lugares donde se realizan, indican la magnitud del impacto, y las creaciones que desde el concepto se generen son lo cualitativo en esta dimensión. (CEP – parras,2003:140)

En resumen, las experiencias de La Forestal y del CEP- parras son diferentes a la luz del objetivo de construcción de capital humano y social para promover el desarrollo. En el caso de La Forestal no hubo un objetivo explícito para hacer de las cooperativas organizaciones promotoras del desarrollo social, sino organismos de mediación económica que podían a su vez ser interlocutores del Consejo de Administración para mejorar el equipamiento o “piso social” de las comunidades. En cambio en el CEP – parras, la estrategia de formar pequeños grupos como ejes de transformación de su entorno, representan la intencionalidad de contribuir en un proceso de humanización en perspectiva histórica lo que implica poner énfasis en elevar la condición educativa,

social, cultural e ideológica de la persona dando preferencia al grupo como ámbito privilegiado de este proceso.

### Los grupos de autoayuda (GA), organización social para el desarrollo

Un manual patrocinado por la FAO incorpora al trabajo de la promoción del desarrollo rural el concepto de **grupo de autoayuda**. Para justificar la importancia del concepto, la autora sostiene que “mediante el trabajo en grupos, más que en forma individual, los sectores pobres de las zonas rurales son capaces de combinar y emplear mejor sus capacidades y recursos. Pueden intercambiar puntos de vista e ideas y elegir las opciones mejores. Trabajando en forma conjunta facilitan y aclaran la tarea.

Lo más importante de todo es que un grupo tiene mayor poder de negociación que un individuo” (Groverman,1998:1). Pero: ¿qué es el grupo de autoayuda (GA)?. Para la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social del Gobierno del Distrito Federal (GDF) un GA es un foro en donde los individuos que comparten un problema o situación similar, ventilan emociones y sentimientos, intercambian experiencias y se brindan apoyo mutuo.(DGEDS,1999:11). Para Napier, los GA son reuniones de personas que comparten necesidades o problemas que no son contemplados por organizaciones, instituciones u otros tipos de grupos existentes.

Las metas generales de un GA son suscitar cambios personales o sociales para sus miembros y la sociedad. Todos estos grupos enfatizan la interacción personal entre los miembros y recalcan un conjunto de valores o ideologías que mejoran el sentido personal y de identidad de cada miembro.(Napier y Gershenfeld,2005:345). Así, los GA facilitan los cambios en la autopercepción, lo cual le otorga poder al individuo. Kahn, citado por Napier, ha sugerido que las personas no sólo adquieren mayor poder dentro del contexto de un GA que luego extienden hacia sus vidas, sino también extienden su nuevo poder hacia la comunidad al influir en organizaciones, instituciones y hasta en el desarrollo de la sociedad.(Napier y Gershenfeld,2005:349).

Ahora nos preguntaremos: ¿qué razones tiene la gente para unirse a un GA?. Muchas personas han recurrido a los grupos pequeños para encontrar apoyo, respaldo emocional y un sentido de identidad del que carecen en sus vidas. Otras se afilian porque parecen tener la necesidad de pertenencia, aunque comprender porqué la gente se une a grupos es algo complicado; sin embargo parece haber tres razones principales; a la persona: 1. le gusta la tarea o actividad del grupo; 2. le agradan las personas del grupo y 3. porque el grupo pudiera satisfacer las necesidades ajenas al mismo (Napier y Gershenfeld,2005:57-58).

Para empezar a comprender la gran atracción de los GA hay que tener en cuenta el impacto multiplicado de encontrarse marginado por la sociedad tradicional y la sensación de aislamiento que experimentan todos. Entonces, las personas que se unen a estos grupos deben reconocer que necesitan de la ayuda de otros. Deben admitir que tienen un problema, una necesidad o una incapacidad y no negar su existencia.

En resumen, los GA ofrecen un clima cooperativo para el desarrollo, la interacción frecuente y la oportunidad para que los miembros vean el éxito de otros miembros con mayor antigüedad en el grupo: Todos estos factores sirven para apoyar, dar confianza a los miembros y aumentar el atractivo del grupo. Dos de las normas de grupos que sirven como fundamentos básicos para muchos GA son la ayuda mutua y la actividad como formas para resolver los problemas. La membresía de los GA es voluntaria; pero es importante distinguir entre tener el <<problema>> y convertirse en un miembro del GA que está abordando ese problema.

Para obtener resultados, es conveniente que estos grupos no excedan de 15 personas homogéneas en cuanto a edad, sin importar el nivel socioeconómico, escolar, u otras características concretas. La edad es importante para lograr que las personas tengan los mismos años vividos y experiencias similares para poder compararlas con las de los demás participantes (González,1999:65).

Para poder estudiar a un grupo es necesario identificar sus diferentes dimensiones con una aproximación interdisciplinaria. Son diversos los criterios que se han tomado en cuenta para definir a un grupo; se han considerado, por ejemplo, el tamaño, la duración, el grado de formalización, las actividades, la estructura interna, los objetivos, etc.(González,1999:13). Nos preguntaremos: ¿en qué situación comienzan los GA?, ¿quiénes se afilian a ellos?, ¿cuántos tipos existen?.

Generalmente, los GA comienzan en una situación de carencia de poder o control ya que sus recursos iniciales de dinero, influencia y condición social están limitados y su objetivo no es acumular poder. Los GA llenan un vacío en los servicios existentes. Se afilian a estos grupos de personas que han padecido de enfermedades mentales, que pertenecen a un grupo étnico minoritario, familias que viven en la pobreza e individuos con una enfermedad debilitante. Ninguno de estos grupos tiene acceso a formas tradicionales de poder, en ellos la meta de desarrollo personal lleva consigo un profundo sostén emocional (Napier y Gershenfeld, 2005:345). Levy, citado por Napier, clasifica a los GA de acuerdo con la estructura del grupo y su propósito. Sus cuatro categorías fueron: 1. grupos de control de comportamiento o reorganización de conducta; 2. grupos para lidiar con el estrés y de apoyo; 3. grupos orientados a la sobrevivencia y 4. grupos de desarrollo personal y de autoactualización.

Por la naturaleza de nuestra ponencia, que pone énfasis en el desarrollo rural local, nos interesa comentar el caso de los grupos orientados a la sobrevivencia, entre los que ubicamos a los sectores pobres de las zonas rurales. De alguna manera, estos son discriminados como resultado de su estilo de vida, valores o raza. Estos sectores deben intentar obtener la aceptación social de sus miembros por medio de actividades políticas y educativas con el objetivo de legitimar sus estilos de vida y eliminar el estigma con el que se les asocia.

Ahora bien; ¿cómo se constituye un GA?. Katz, citado por Napier ha delineado un modelo de desarrollo para los GA. Ese modelo comprende el origen, la etapa informal de organización, el surgimiento del liderazgo, los comienzos de la organización formal y el comienzo del profesionalismo. El sello de la etapa inicial que llama "origen" es la presencia de un fundador (alguien que asume la responsabilidad de reunir a las personas). En muchos grupos, esta persona es un individuo con entrenamiento profesional, como un psicólogo, ministro o médico ... todos tienen una presencia carismática que les permite organizar eficazmente a un grupo de personas afligidas por una inquietud o un problema común. Su energía y empuje personal ayudan a movilizar a los miembros potenciales para que comiencen a reunirse, y ofrecen una visión de cómo ayudar, así como guías iniciales (Napier y Gershenfeld,2005:354). Se comprende que compartir información y las propias identidades es una manera efectiva de construir un grupo y de aumentar el sentido de responsabilidad hacia el. En la etapa informal de organización, las personas se unen y continúan su membresía en el grupo porque obtienen sostén emocional y un sentido de identidad. De manera informal, comparten la responsabilidad de conducir y organizar las actividades en el grupo. Además, la función del fundador normalmente se reduce y su responsabilidad disminuye.



Después surge un nuevo liderazgo desde dentro del grupo. Las normas para ayudarse mutuamente y el asumir responsabilidad personal, impulsan a los individuos hacia funciones de liderazgo, establecer reglas y estructuras. En esta fase, los líderes naturales proporcionan dirección y ayudan a esclarecer las necesidades del grupo.

A menudo, cuando un grupo continúa creciendo de tamaño (organización formal), también crece en complejidad; debe considerar cómo reclutar a sus nuevos miembros, cómo sostenerse económicamente, conseguir un lugar para sus reuniones, fundar nuevas agrupaciones y expandir su público para que este incluya gente con problemas relacionados. El grupo se especializa; los miembros se dividen las tareas. La organización se vuelve más definida y rígida con el fin de completar las tareas. En la etapa del profesionalismo del grupo se contratan recaudadores profesionales de fondos, contadores, gerentes y otros profesionales para hacer el trabajo de la organización (Napier ,,,2005:355).

Se tiene la firme convicción de que cualquier persona interesada puede organizar, participar y mantener funcionando al grupo para bien de los integrantes y de la comunidad. Según la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social del GDF para iniciar un grupo, se busca a otras personas en condiciones similares con las cuales se pueda hablar. Hay que asegurarse de que estén dispuestas a ayudar y a compartir responsabilidades para la formación del grupo a través de una sesión donde todos expresen sus ideas, sentires, conocimientos, intereses, expectativas, etc. Se puede buscar a profesionales en la comunidad que puedan ayudar a divulgar la existencia del grupo, proveer información, facilitar que se dé la dinámica del grupo para que cumpla su misión de ventilar emociones, aumentar el conocimiento y dar paso a la acción para resolver problemas (DGEDS,1999:14)

Al principio lo mejor es no preocuparse por el número de personas. Es posible que algunos no puedan acudir a todas las reuniones. La asistencia puede disminuir después de la reunión inicial. Si la cantidad de personas es muy grande es muy difícil que todos puedan participar. En este caso se debe considerar la posibilidad de dividir el grupo en dos. No decepcionarse si a la primera reunión asisten muy pocas personas. Con el tiempo el número aumentará. No debe ser motivo de preocupación que el grupo varíe en cuanto al número de asistentes ni a que sean diferentes las personas de cada sesión. La persona que se siente muy necesitada de apoyo asistirá regularmente.

Un GA deberá ser pequeño. El número ideal de miembros es entre 8 y 15. En un grupo pequeño todos los miembros tienen la oportunidad de hablar y contribuir con su energía e ideas al desarrollo del grupo. En los grupos pequeños la probabilidad de discordia o de dominación por una minoría es menor (Groverman,1996:32)

Existen dos consideraciones de importancia respecto del tamaño del grupo. Por una parte, como ya se dijo, es evidente que el grupo de trabajo tiene que ser lo suficientemente reducido como para permitir a cada uno de sus miembros participar verbalmente en las actividades del grupo. El crecimiento es consecuencia de una plena participación. Es igualmente importante que el grupo sea lo suficientemente grande como para: a) abarcar todas las habilidades que sean necesarias para trabajar en grupo; b) ofrecer una amplia variedad de bases de experiencia, de manera que se cuente con un óptimo cuadro de referencia para la consideración de los problemas a cuya solución se halla abocado el grupo (Gibb,1996:22).

La integración de las personas en un grupo nunca es un hecho adquirido de una vez por todas, sino un proceso cotidiano. Lo importante es que cada cual sea respetado y valorado como la persona única que es, "nadie es tan rico que no pueda recibir, ni tan pobre que no pueda dar"; por eso, todo proceso de integración puede potenciar las

capacidades de cada uno y, de este modo, liberar y promover a las personas de un modo muy concreto e inmediato (Fritzen,1987:73).El atractivo de un grupo se puede incrementar si los miembros (o los miembros potenciales) están conscientes de que pueden satisfacer necesidades perteneciendo a es grupo.

Ahora: ¿qué es el facilitador de un GA?. ¿se trata de un coordinador, de un líder o de un promotor?, y en todo caso. ¿cuál es el papel que juega en relación con el GA?. El término tiene connotaciones diferentes según el enfoque que adoptan los especialistas. En el ánimo de hacer una adecuación a los aportes de los autores seleccionados, se han escogido las propuestas de Groverman, Núñez y Cardona y García-L consistentes respectivamente en el enfoque pragmático, el metodológico dialéctico y el que pudiera ser funcionalista.

Para Groverman, los promotores de grupo (PG) pueden ayudar a hombres y mujeres en las comunidades rurales a reunirse en grupos y a trabajar juntos para mejorar su ingreso y sus condiciones de vida. Para ella, el PG es un agente importante en el desarrollo rural y en el desarrollo de su país. Su tarea es ayudar a los sectores rurales pobres a capacitarse para organizar y administrar sus propias actividades. Esencialmente, el PG trabaja para facilitar las cosas, ejerciendo tres papeles principales: 1. como consejero del grupo, deberá fortalecer el espíritu de iniciativa, las capacidades de organización y planificación de los sectores rurales pobres; 2. como formador participativo, deberá enseñar a los miembros del grupo a adquirir capacidades básicas: conocimiento de técnicas, alfabetización y solución de problemas, y 3. como agente de enlace deberá facilitar la comunicación entre los grupos y los servicios de desarrollo del gobierno o de las organizaciones no gubernamentales tales como bancos, servicios de extensión y las agencias que suministran insumos. El PG promueve la autonomía mediante la inclusión de los miembros del grupo en actividades que les permitan desarrollar liderazgo y competencias técnicas (Groverman,1996:5-9).

Para Núñez, el coordinador es responsable, en cuanto diseñador del proceso (educativo), de conducir al grupo, mediante la reflexión, el análisis y la síntesis, al logro de los objetivos previstos. Coordinar es saber integrar y animar al grupo; debe ayudar a crear un ambiente de integración y confianza. Además, debe estar atento a la dinámica que desarrolla el propio grupo para mantenerlo animado y activo, impidiendo el cansancio, el tedio o la tensión. Para lograr esto, debe conocer y dominar una serie de técnicas o de "dinámicas" que podría implementar con creatividad en los momentos que el proceso así lo requiere. Coordinar es saber generar y propiciar la participación. Pero además el coordinador debe saber callar, preguntar y tener paciencia, sin adelantarse al proceso del grupo inhibiéndolo con su verdad. Pero también tiene que saber opinar, dar su punto de vista y plantear su posición, cuando sea necesario y oportuno. Guardando el ritmo y el proceso del grupo, el coordinador se compromete y forma parte de la dinámica del grupo y su proceso.

Un coordinador debe saber integrarse el mismo al grupo, pues sólo así se sentirá en el ambiente de confianza y con el derecho de manifestarse el con su posición, sus sentimientos, sus limitaciones y sus aportes. Un coordinador debe ser sencillo y amistoso; es decir, un compañero. El gran reto está en saber manejar la oportunidad del pensamiento, con sencillez, sin abusar de términos y conceptos complicados e ininteligibles para los grupos. Aunque la paciencia es una virtud indispensable en todo coordinador, esta no debe confundirse con el silencio inactivo que deja al grupo sin salida. Coordinar por el silencio es un grave error en el que con frecuencia caen los educadores. Pero no podría haber buena coordinación sin claridad teórica, compromiso probado, actitud de servicio, dominio de la metodología y conocimiento y manejo adecuado del tema o situación que está siendo tratado.(Núñez,1996:105-110).

Desde otro ángulo, Cardona y García-L coinciden con Núñez en que el liderazgo significa orientación. No cabe un líder desorientado, dicen. Podemos pensar en un líder indeciso ante una decisión concreta. Incluso es posible ver líderes que preguntan, escuchan y se dejan aconsejar. Pero no sería un líder aquel que no sabe a dónde va o cuyo rumbo queda a merced de los vientos que más calientan en cada momento.

El líder necesita un puerto de llegada; un propósito, una misión que cumplir y es capaz de transmitir ese propósito a los demás (Cardona y García-L, sf:138). Ahora, adquirir las competencias de liderazgo no es una tarea sencilla; el proceso requiere atención constante y paciencia para dejar que las prácticas de ciertas acciones vayan creando poco a poco un nuevo hábito. Un directivo maduro se deja aconsejar para tomar mejores decisiones; es coherente con sus valores contra viento y marea; es valiente, aguanta la presión y el cansancio, y es equilibrado con sus emociones ante situaciones de especial tensión (Cardona y García L, sf:144). Otros autores destacan las circunstancias en que los líderes se moverán durante el siglo XXI.

Gutiérrez y Faxas señalan que esas personas de mucho talento deberán ser rápidos aprendices, adaptarse a los requisitos de los beneficiarios, moverse vertiginosamente para aprovechar nuevas oportunidades de acción, y asimilar como mover a los demás a la acción cuando, en realidad, la autoridad formal sobre ellos será mínima. De la misma manera que un misil, estarán constantemente aprendiendo de sus errores, corrigiendo su trayectoria y manteniendo el camino hasta que alcanzan el objetivo. (Gutiérrez y Faxas. 2003:77).

Para Napier, el liderazgo es central para el éxito de cualquier grupo, pero a diferencia de los autores antes reseñados que afirman que el coordinador o líder debe dominar una teoría o unos hábitos que le dan competencia, propone que cualquier miembro de un grupo puede desempeñar funciones de liderazgo ya que éste está determinado por las necesidades del grupo. Como esas necesidades cambian, también cambia el comportamiento y las estrategias del liderazgo. Y agrega que para ser un líder exitoso se requiere de flexibilidad en el desempeño, se debe estar dispuesto a compartir la autoridad cuando sea conveniente, y se debe tener un interés en aprovechar al máximo los recursos de los demás miembros del grupo, aún cuando esto requiera de una reducción en el liderazgo propio (Napier y Gershenfeld, 2005:6-7).

Finalmente, sobre el papel del promotor del grupo la DGEDS-GDF recomienda, para quien quiera formar un GA, hacerse unas preguntas sencillas pero muy importantes: 1. ¿tengo el tiempo suficiente y la energía necesaria?; 2. ¿cuento con el apoyo de la familia y de las amistades?; 3. ¿puedo hacer frente a las demandas adicionales de organizar un grupo?; 4. ¿quiero escuchar las dificultades o problemas de otras personas?; 5. ¿cuento con la información básica necesaria sobre el reto a asumir?; 6. ¿cuento con un directorio básico sobre las instituciones que ofrecen el mismo servicio?.

En relación con el tipo de capacidades o habilidades que requieren los miembros de los GA, Napier reconoce que la manera de aumentar la efectividad de los grupos es que los miembros estén entrenados en el liderazgo de grupos, en la facilitación de la comunicación, en la comprensión de las normas de grupo y en ayudar a crear normas positivas (Napier... 2005:352). Katz y Bender, citados por Napier exhortan a los miembros de los GA a prepararse mediante una serie de pasos, el primero de los cuales consiste en desarrollar y mantener una perspectiva coherente del mundo; así los miembros comparten un fundamento y un entendimiento común de su problema. Por su parte Gibb establece una serie de habilidades necesarias que un miembro de un grupo debe desarrollar. Ellas son: a) habilidades técnicas o de método (puede por ejemplo formular preguntas o informes en forma adecuada, con un mínimo de provocación de hostilidad); b) habilidades de comunicación (por ejemplo puede aclarar, resumir e interpretar, sin

alterar el significado fundamental de la observación); c) habilidades de resolución de problemas (puede hallar soluciones y presentar ideas y sugerencias); d) roles de progreso del grupo (hace observaciones de conciliación e integración); e) participación (alienta a los demás a hablar, formulando preguntas hábiles, interrumpe oportunamente cuando el grupo se halla monopolizado por un solo individuo), f) flexibilidad (es capaz de hacer <<cambios de marcha>> en medio de una discusión, cuando lo requiera la circunstancia); g) emotividad (controla la irritabilidad y no demuestra tensiones); h) reacción interpersonal (sigue e interpreta, y presta apoyo cuando otros miembros reaccionan a la intimidación o a la hostilidad).(Gibb,1996:119-120).

Pasando al asunto de los métodos y las técnicas para la capacitación, o sea el cómo, Napier y Gershenfeld aventuran la hipótesis de que el trabajo del grupo exitoso depende menos del carisma o del control del líder y más de la aplicación de destrezas aprendidas y métodos aplicados. Mencionan que algunos grupos alcanzan sus resultados por medio de un conjunto de procesos sociales psicológicos relativamente simples; identificación mutua, confesión, catarsis, eliminación de sentimientos estigmatizados y apoyo mutuo en la solución de problemas.

Ahora, ¿con qué tarea o necesidad se inicia el trabajo de un GA?. Para Londoño el punto de partida es la acción pero es la acción situada en un contexto social. Su objetivo no es el activismo, como podría superficialmente considerarse, sino la transformación del medio ambiente y de la sociedad (Londoño,1995:11). Para Núñez, el punto de partida lo constituye la combinación de un triple diagnóstico: por un lado, el reconocimiento sistemático de la realidad objetiva, contextual, en la que vive y actúa el grupo y/o realiza su acción; un segundo diagnóstico es el que el grupo realiza cuando analiza las acciones, espontáneas u organizadas para transformar su medio y el sistema en general y por último, el tercer nivel del autodiagnóstico es la interpretación de la realidad social y del accionar, consciente, intencionado y explicitado (Núñez,1996:62).

Ahora bien; sea con un enfoque u otro, salta a la vista, y no vamos a abundar sobre ello, la ventaja que tiene para la capacitación el trabajo en grupos. Existen orientaciones para integrar programas de adiestramiento para alcanzar los objetivos de grupo tales como ayudarlos a ser más efectivos en la resolución de sus problemas y a que sean democráticos. Por ejemplo, Gibb recomienda ocho principios a tomar en cuenta en un programa de adiestramiento: 1) la importancia del ambiente físico (para las reuniones del grupo); 2) la reducción de la intimidación; 3. un liderazgo distribuido; 4) la formulación de un objetivo; 5) la flexibilidad; 6) la importancia del consenso; 7 la comprensión del proceso y 8) la evolución continua de objetivos y actividades (Gibb,1996:13-15).

Existen otra serie de aspectos ya documentados relativos a la preparación de las reuniones del grupo, la selección del tema, las reglas de participación, etc., que no procede enunciar aquí. Sólo enunciamos algunas orientaciones desprendidas de experiencias sobre el funcionamiento de los grupos. Por ejemplo es un hecho que la relación de cooperación es más atractiva que una competitiva; que un grupo es más cohesionado cuando sus miembros satisfacen necesidades o en el que desean permanecer por alguna razón. Un grupo que funciona bien es porque es más atractivo para sus miembros y se reflejará en la energía que estos empleen para alcanzar a satisfacción su metas y en la facilidad con que las obtengan.

La máxima de que nada tiene tanto éxito como el éxito mismo se aplica también a los grupos. Los miembros se inclinan más a afiliarse o a mantener su membresía en grupos que son exitosos. Por otro lado un grupo, para ser efectivo tiene que ser democrático. Para ser duradero, debe ser capaz de funcionar sin el promotor del grupo. Las decisiones son tomadas por el grupo en su totalidad, generalmente por medio de un consenso al que se ha llegado después de haber compartido pensamientos y sentimientos. A pesar de

que es posible que no todos estén de acuerdo con la decisión, el proceso para llegar a ella se basa en el compromiso de que todos serán escuchados.

En un GA las reglamentaciones de procedimiento deberán existir para facilitar el proceso de adopción de decisiones y no para dificultarlo. El grupo tendrá que ponerse de acuerdo sobre algún tipo de programa o de reglas fundamentales, quizá sobre la base de una constitución flexible; pero debe poder cambiar estas reglas cuando surjan nuevas necesidades o cuando adoptan nuevos objetivos. Los principios de organización deben estar siempre subordinados a las necesidades cambiantes del grupo. La esencia misma de vida democrática es la espontaneidad, la flexibilidad y el cambio.

Las influencias externas sobre los grupos son tan poderosas que pueden destruirlo, o en todo caso estarán presionándolo constantemente hacia el cambio. El equipo no sobrevivirá sin un proceso de cambio, y este proceso demanda energía (energía para formarnos, para cambiar procesos, para adaptarnos a nuevas jerarquías, etc.). Esta demanda de energía producirá tensiones emocionales, conflictos y crisis. Un equipo vivo es un equipo en constantes crisis (Borrell,2001:9). Pero el uso del humor en los grupos puede reducir la tensión, proporcionar un ambiente más constructivo y positivo, y de esta manera ayudar a guiar al grupo hacia sus metas. Las reuniones o juntas representan una oportunidad para aplicar habilidades en procesos de grupos de manera práctica (Napier ...,2005:7).

Finalmente, para cerrar la temática sobre los grupos, se hacen algunas referencias a su evaluación. Varios indicadores se dejan de lado por falta de espacio (evaluación del liderazgo, de los objetivos, de las relaciones interpersonales, mecánica de las reuniones, actividades y roles de los miembros, ambiente, crecimiento, etc.). Una primera prueba de evaluación del grupo es ver su grado de cohesión; para ello se debe ver el punto hasta el cual los miembros desean volver a la siguiente reunión.

Pero la evaluación es un proceso continuo. El miembro que se ha adiestrado para evaluar y observar el proceso de grupo, evalúa continuamente la actividad del mismo y trata de determinar si existe o no un punto en el cual se puede prestar alguna ayuda (Gibb,1996:110). La técnica más elemental para la evaluación es sencillamente prestar atención a las críticas incidentales sin estructurar que se presentan constantemente. Un primer paso en la formalización sería requerir comentarios de los integrantes de tiempo en tiempo sobre aspectos específicos del progreso y proceso del grupo (Beal et al,1985:153).

Por último en todas las reacciones humanas pueden observarse dos cosas: el contenido y el proceso. El contenido hace referencia al asunto sobre el que trabaja el grupo. En la mayoría de las interacciones, la atención de las personas se centra en el contenido. El proceso es la preocupación por lo que acontece dentro del grupo y en cada uno de sus miembros durante el trabajo. El proceso del grupo (o su dinámica) hace referencia a su moral, a los sentimientos, a la atmósfera, a la influencia, a la participación, a los estilos de influencia, a las luchas por el liderazgo, a los conflictos, a la competencia, a la cooperación, etc. (Fritzen,1987:47).

**El comité promotor de la unión de usuarios del agua de la presa La Lagunilla: una experiencia de grupo de autoayuda**

La experiencia que aquí se muestra es el resultado de la vinculación que desde hace diez años un grupo de profesores y alumnos de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, integrados en el Grupo interdisciplinario para el Desarrollo Comunitario (GIDEC) estableció con un conjunto de campesinos de tres comunidades ejidales. Estas comunidades son: Narigua y su anexo El Mogote, y El Gavillero, comunidades que conforman una micro-región ubicada en el municipio de General Cepeda, Coahuila.

El objetivo inicial que motivó el acercamiento con el campesinado de esta micro-región fue el de realizar una investigación para la conocer la situación socioeconómica particular de cada una de las comunidades.

En una primer etapa, y de acuerdo a los primeros resultados de la investigación, se detectó la existencia de problemas y necesidades específicas de índole económico-productiva y de bienestar social. En el año de 1999 se diseñó el Programa de Desarrollo Comunitario Sustentable para atender la problemática particular del ejido Nairgua y su anexo El Mogote; y mas adelante (año 2000) trató de implementarse El Programa de Manejo Integral Sustentable, programas de los que se derivaron proyectos productivos para las tres comunidades.

A pesar de las gestiones realizadas tanto por los campesinos como por los miembros del GIDEC, los apoyos que se generaron para su implementación no lograron impactar de manera sustancial en el desarrollo de la población rural.

Fueron diversos los factores que propiciaron que estos programas y los proyectos que de ellos surgieron no lograran el impacto deseado, constituyendo una de las razones fundamentales la aguda desintegración social existente al interior de las comunidades y los conflictos y contradicciones añejas entre el campesinado de las tres localidades.

Derivado de lo anterior, la realidad mostró que la problemática era mucho mas compleja y que la estrategia de acompañamiento por parte del GIDEC debía ser modificada, estableciéndose para ello, mediante un procedimiento de planeación participativa, trabajar bajo los lineamientos del desarrollo local integral sustentable (DLIS) (A. Franco), que tendría como eje central para su ejecución el aspecto organizativo, lo que se traducía en la necesidad de integrar una instancia campesina que orgánicamente estuviera conformada por representantes de las tres comunidades y que tendría como propósito la atención y solución de problemas comunes existentes entre estos núcleos ejidales.

De esta manera es que en el mes de marzo del 2005 se integra el Comité Promotor de la Unión de Usuarios del Agua de la Presa La Lagunilla, comité que se trazó como misión principal gestionar desde lo local el desarrollo local integral sustentable; gestión entendida como el asumir el proceso de dirección para detonar procesos de desarrollo en sus comunidades, pero primordialmente en el ámbito de la micro-región en la que geográficamente estas están ubicadas.

Si bien, el objetivo programático mencionado con anterioridad fue lo que motivó la creación de este comité, la tarea central a la que se ha abocado es la rehabilitar la infraestructura hidroagrícola de la Presa La Lagunilla, obra que por su antigüedad fue inhabilitada por la Comisión Nacional del Agua, pero que para las comunidades tiene una gran significación económica debido a que, de lograrse su rehabilitación, se tendría la posibilidad de incrementar de manera sustancial la superficie agrícola cultivada mediante el acceso del recurso hídrico a una mayor cantidad de campesinos usuarios del agua.

En un primer momento (marzo del 2005), el Comité se integró con cuatro miembros, pero con el objetivo de que este tuviera una mayor representatividad y vitalidad orgánica, en octubre de ese mismo año se amplió a siete, reestructurándose también de manera democrática la mesa directiva, la cual está conformada por un presidente, un secretario, el tesorero y el titular de vigilancia, así como por tres vocales. Como puede observarse, todos los integrantes del comité tienen un cargo y una función específica que está plasmada en el reglamento que norma la vida orgánica de este comité, documento en el que están plasmados también los objetivos, los derechos y las obligaciones de cada uno de sus miembros, así como un programa mínimo de trabajo que orienta su acción.

## Los logros

A partir del estudio que se realizó en la infraestructura de la presa, se ubicaron con detalle los desperfectos que con mayor prioridad habría que solucionar para poder habilitar su funcionamiento. Después de esto el comité ha realizado todo un peregrinar por las diferentes dependencias e instancias gubernamentales para gestionar los apoyos y recursos económicos para poder reparar las fallas de la obra, pero la mayoría de las puertas oficiales se han cerrado. No obstante, se logró un apoyo económico que permitió desazolvar una buena longitud de los canales en el área de riego. Además, con el esfuerzo y recursos de los propios campesinos más la cooperación de la presidencia municipal, en este año ha sido posible desazolvar la compuerta y las “patas de gallo” (canales) en el vaso de la presa, lo que posibilita, que el agua pueda correr nuevamente hacia sus parcelas.

Uno de los grandes logros es que mediante la integración del comité se ha podido incrementar la conciencia y la práctica colectiva de sus miembros, manteniéndolos en esta instancia unidos, interesados y motivados en su quehacer. El comité como instancia conjunta de las tres comunidades ejidales ha logrado avanzar en sus propósitos aun por sobre las discrepancias y contradicciones al interior de las comunidades.

## Los retos

Sin duda que una de las tareas principales a las que se enfrenta el comité es el de lograr su fortalecimiento y consolidación como entidad orgánica representativa de la micro-región rural, ya que de ello dependerá el que puedan apuntalar los objetivos trazados en torno a desencadenar el proceso de desarrollo para sus comunidades y para la micro-región en general. Para esto el GIDEC ha entrado en un proceso de discusión para planificar, entre otros aspectos, el rescate de sus conocimientos empíricos y sus saberes tradicionales, la incorporación de mejoras productivas y mejorar las habilidades de dirección del desarrollo local, mediante un programa de capacitación y formación técnica, económica y política en el futuro próximo.

Otro de los retos principales es que el comité promotor constituya el eje articulador alrededor del cual se puedan aglutinar a la totalidad de los usuarios del agua de la presa, meta que de lograrse, se traduciría en la integración de cerca de 70 campesinos, lo cual les permitiría acumular una fuerza cuantitativa y cualitativa para demandar ante las instancias gubernamentales la rehabilitación de la obra y el reconocimiento del comité como ente orgánico representativo de los usuarios.

¿Podrán este tipo de grupos de autoayuda influir para que el campesinado de la micro-región supere sus contradicciones y pueda incidir en los grupos productivos de hombres y mujeres para que estos apliquen una gestión del desarrollo mas participativa y visionaria? En un escenario endógeno y exógeno adverso, pensamos que los **grupos de autoayuda** pueden constituirse como proyectos de organización social campesina a partir de los cuales sea posible fortalecer el tejido social, reactivar la vida comunitaria y apuntalar el desencadenamiento de procesos de desarrollo local integral sustentable, como lo es el caso del Comité Promotor de la Unión de Usuarios del Agua de la Presa La Lagunilla.

## Bibliografía

Acevedo, Alejandro (2005), Aprender jugando 2, México, Editorial Limusa-Grupo Noriega Editores.

----- (2005), Aprender jugando 3, dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría. México, Limusa-Noriega Editores.

Alvarez, José Luis (2003), Experiencias pedagógicas del desierto. Problemáticas, procesos y expresiones, Saltillo, PATTimpresiones S. A.

----- (2005), La feria pedagógica. Una mirada ciudadana, Parras, PATTimpresiones S. A.

----- (2000), Sistematización de procesos. Un enfoque desde la utopía, Parras, CEP-parras, A. C.

Beal, George y otros (1985), Conducción y acción dinámica del grupo, Buenos Aires, Editorial Kapeluz, S. A.

Borrell, Francesc (2001), Como trabajar en equipo, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S. A.

Cardona, Pablo y García\_L, Pilar (sf), Como desarrollar las competencias de liderazgo, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, S. A.

Castillo, William (1998), Dinámica de grupos populares (lo que puedes hacer como individuo por el bien de tu comunidad), México, Editorial Diana.

Consejo de Educación de Adultos de América Latina, A. C. (2003), Sistematizando experiencias formativas de la sociedad civil en México, México, Impretei, S. A. de C. V.

Contreras, Yolanda (2003), trabajo social de grupos, México, Editorial Pax México.

Dirección General de Equidad y Desarrollo Social-GDF (1999), Manual de grupos de autoayuda. Sugerencias para organizar, establecer y dirigir grupos de autoayuda, México, Corporación Mexicana de Impresión, S. A de C. V.

Fritzen, Silvino (1987), La ventana de Johari, Ejercicios de dinámica de grupo de relaciones humanas y sensibilización, Bilbao, Editorial Sol Tèrrea.

Gibb, Jack y otros (1996), Manual de dinámica de grupos, Buenos Aires, Editorial Lumen/Hormè.

González, J de Jesús y otros (2004), Dinámica de grupos técnicas y tácticas, México, Editorial Pax México.

Groverman, Verona (1998), Manual de consulta para el promotor de grupo, Roma, FAO.

Gutiérrez, Angel y otros (2003), Habana, Ediciones CIC-Desarrollo sostenible.

Londoño, Alejandro (1995), 112 dinámicas. México, Ediciones DABAR, S. A. de C. V.

Munich, Lourdes (2005), Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI, México, Editorial Trillas S. A. de C. V.

Napier, Rodney y Gershenfeld, Matti (2005), Grupos: teoría y experiencia, México, Editorial Trillas.

Núñez, Carlos (1996), Educar para transformar, transformar para educar, Guadalajara, Ediciones IMDEC, A. C.

Velasco, Hugo (2000), Sobrevivencia en los semidesiertos mexicanos, México, AGT Editores, S. A.

## Otros documentos

Franco, Augusto (sf), ¿Por qué Precisamos de un Desarrollo Local Integral Sustentable?.

Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (sf), Evaluación Alianza para el Campo 2004, Informe de Evaluación Estatal, Programa Desarrollo Rural, Coahuila.

----- (sf), Evaluación Alianza para el Campo 2004, Informe de Evaluación Estatal, Programa Desarrollo Rural, Temas de interés para el CTTEC, Coahuila.



------(sf), Evaluaci3n Alianza para el Campo,  
2005. Informe de Evaluaci3n Estatal, Programa Desarrollo Rural, Coahuila.

P3gina web

Cat3 Euclides [www.unb.br/ceam/nescuba/artig...23/08/2006](http://www.unb.br/ceam/nescuba/artig...23/08/2006)