

IMPACTO SOCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL: CENTRO DE DESARROLLO ALTERNATIVO INDÍGENA, A.C.

Patricia I. Thompson Gutiérrez

INTRODUCCIÓN

Los antecedentes de las actuales organizaciones sociales en México se remontan a la Colonia, periodo que se caracteriza por un fuerte vínculo con la iglesia católica y un enfoque asistencial. Dicho perfil se conserva hasta 1857, cuando se promulgan las leyes de desamortización de los bienes del clero, que deviene en un menos explícito control de ellas por parte de la Iglesia. Posteriormente, hasta la década de 1960, la preeminencia del Estado en las labores de corte asistencial se hace presente, aun cuando en las cuartos el último tercio del siglo XX y los inicios del XXI se ve reducida en la medida que el esquema del Estado benefactor

empieza a desmantelarse con la adopción del modelo económico neoliberal. Esto trae como una consecuencia el surgimiento de organizaciones civiles que asumen las funciones antes provistas por el Estado.¹

Los nombres que empezaron a utilizarse y se han generalizado son, entre otros, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, organizaciones no lucrativas, organizaciones del tercer sector, o simplemente

¹ Para un análisis detallado del papel del gobierno en el escenario asistencial, véase Gloria Guadarrama, *Entre la caridad y el derecho, Un estudio sobre el agotamiento del modelo nacional de asistencia social.*

tercer sector u organizaciones de la sociedad civil.²

Estos nombres son utilizados para denotar formas en que los ciudadanos se agrupan para llevar a cabo objetivos comunes, que pueden ser la solución de problemas, la satisfacción de necesidades, la defensa de sus intereses y la presión para obtenerlos. La variedad de entidades en función de su formalidad, la orientación de sus programas, la población atendida, su tamaño en términos de empleados o de recursos, su ideología y credo, su cobertura y otras características es tal, que a pesar de los esfuerzos realizados para desarrollar un concepto que satisfaga a todos, permanece como campo fecundo para seguir adentrándose en él. Las formas legales más socorridas por estas organizaciones en nuestro país son la Asociación Civil (A.C.), la Institución de Asistencia o Beneficencia Privada (IAP o IBP varía según los estados de la república), y la Asociación Religiosa (A.R.)

En 2001 se crea la organización Centro de Desarrollo Alternativo Indígena A.C., y como primer proyecto pone en marcha la instalación de “centros de trueque” en ciertas comunidades de la Sierra Tarahumara, a fin de apoyarlas con el abasto de productos básicos de consumo mediante el intercambio entre la organización —creada para tal efec-

to— y las comunidades, con la intención de evitar los esquemas de asistencia social y/o de asistencialismo, y generar un proyecto auto sustentable a mediano o largo plazo para los pueblos indígenas. Este proyecto fue promovido desde el Programa Interinstitucional de Atención al Indígena (PIAI), una mesa de diálogo en la que participaban veintidós instituciones enfocadas a atender la problemática indígena del estado de Chihuahua. Aquí se encuentran organizaciones públicas y privadas, y entre las primeras destaca la Coordinadora Estatal de la Tarahumara, que tiene por objetivo coordinar los esfuerzos de todos los actores sociales en apoyo a los indígenas de esa región. También están la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) antes Instituto Nacional Indigenista, el Congreso del Estado, el Departamento de Educación Indígena de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH), la Escuela Nacional de Antropología e Historia, IMSS-Solidaridad, la Unidad Regional de Culturas Populares, la Secretaría de Desarrollo Social (programa Oportunidades y Micro Regiones), la Secretaría de Educación y Cultura, la Comisión Nacional Forestal, Liconsa, la Comisión Estatal de Derechos Humanos y Diconsa, entre otras. Entre las instancias particulares destacan la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., la Diócesis de la Tarahumara, la Fundación Tarahumara J.A. Llaguno, la Comisión de Solidaridad y Defensa de los Derechos Humanos A.C. (Cosyddhac), el Centro Educativo Ichimeami o el Frente Democrático Campesino, por ci-

² Para una distinción de enfoques disciplinares, terminologías y conceptos alternativos, véase Prudencio Mochi Alemán, *Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina*.

tar las más emblemáticas y con presencia más constante, tanto en el PIAI, como en la Sierra Tarahumara. Debe señalarse que en esta zona confluye el mayor número de programas oficiales y privados de apoyo a la población indígena.

El Cedain surge gracias al financiamiento de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., cuyos fondos ascienden a tres millones de pesos anuales. Actualmente los centros de trueque es uno de los proyectos que maneja Cedain, ya que ha diversificado las estrategias de promoción del desarrollo. Sus fuentes de financiamiento también se han diversificado, y actualmente cuenta con recursos de la Fundación Wall Mart, la Fundación Merced (para el programa de huertos familiares) y la Secretaría de Desarrollo Social.

Antes de iniciar el programa se realizaron reuniones con autoridades tradicionales, gobernadores indígenas y miembros de algunas comunidades para conocer su opinión respecto al proyecto. Las opiniones recabadas versaban sobre los productos a intercambiar, así como los aspectos que debían cuidarse y tomarse en cuenta. Se consideró que esta iniciativa beneficiaría a la comunidad en la medida en que activara el intercambio, desmonetarizara la actividad económica, se constituyera en una alternativa de “empleo”, apoyara a las comunidades donde no llega la oferta institucional por estar más alejadas, fuera un medio de abasto de alimento y facilitara la “comercialización” de los productos que ellos generan. Aun cuando no se contemplaba un límite de

intercambio por individuo, se planteó la necesidad de iniciar simultáneamente un estudio para determinar indicadores de impacto social.

El escenario

La población indígena total del estado se calcula en 121 835 personas,³ y los tarahumara se concentran en los municipios de Bocoyna, Urique, Guachochi, Batopilas, Carichí, Balleza, Guadalupe y Calvo, y Nonoava; se trata del grupo indígena más grande (se calcula aproximadamente en 90 000) y se sigue multiplicando. Otros grupos que habitan la parte serrana del estado son los tepehuanes, guarojíos y pimas, los cuales están muy diezmados, pues durante el siglo pasado se dieron migraciones hacia las ciudades, y tanto en la capital como en Ciudad Juárez existen asentamientos casi exclusivos para este último grupo indígena. Se escogieron cinco comunidades del municipio de Bocoyna, uno de los que tiene más población tarahumara, y que comparten dos características: no contar con otros proyectos de desarrollo y carecer de población mestiza. Las comunidades son Tallárachi, Huiyochi, Majimachi, Wuajurana, y Rowérachi, del municipio de Bocoyna, Chihuahua. También se establecieron en la ciudad de Creel, donde opera el centro de distribución, y en Norogachi —que por ser un centro de

³ Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indios (2005), *Lenguas indígenas de México*; disponible en http://cdi.gob.mx/index.php?id_seccion=660

reunión de indígenas de muchas rancherías se consideró estratégico establecerlo—. Estas dos últimas comunidades no satisfacían el segundo requisito.

Las observaciones iniciales se centraron en algunas cuestiones logísticas que representaban escollos importantes para el trabajo: la primera es que se trataba de una población indígena dispersa en áreas extensas y abruptas, lo cual dificulta recolectar la información, cualquiera que decidiera recabarse.

El contacto con personas ajenas a la comunidad no era inmediato ni fluido. Los indígenas honran más la cortesía que la verdad y consienten algo que no están dispuestos a hacer: no confrontan pero tampoco lo realizan, y a mayor presión menor cooperación. Para obtener datos y la aceptación del observador se requería de la interlocución de personas con presencia en las comunidades por más de veinte años. Realizar esta labor sin ellos equivaldría a no obtener la información; dichos interlocutores están ligados a la iglesia católica: dos son sacerdotes, uno diocesano y otro jesuita, y tres exseminaristas; todos han trabajado en las comunidades serranas con grupos indígenas, por lo que resulta indiscutible su ascendiente sobre ellos.

Objetivos

El objetivo del programa en el largo plazo era influir en el bienestar de las comunidades en el aspecto alimentario. En el mediano plazo consistía en fomentar el autodesarrollo de las comunidades, pues la procuración de alimento básico a la población indígena se realiza a través de un intercambio de alimen-

tos por trabajo artesanal, evitando el asistencialismo y paternalismo que caracteriza a múltiples programas.

Se buscó específicamente que las comunidades se apropiaran del proyecto, fomentar entre la población indígena la actividad artesanal, mejorar su alimentación y robustecer su organización tradicional. El objetivo de nuestro trabajo era establecer los indicadores para medir el impacto del programa en el bienestar de la población beneficiada e iniciar el monitoreo.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los tarahumaras y cómo han sido percibidos

Múltiples estudios han brindado información sobre este grupo étnico (González y León, 2000: 15-20), cuya extinción había sido pronosticada desde fines del siglo XIX, (Lumholtz, 1986), pero que ha mostrado una increíble capacidad de resistencia y adaptación a la cultura del mestizo.

Desde finales del siglo XIX hasta nuestros días ha prevalecido la óptica primitivista iniciada con los primeros estudios antropológicos de los tarahumaras (Lumholtz, 1986: XIV), y aun cuando posteriormente ha sido matizada, siempre se parte del supuesto de que dicho pueblo se ha asimilado a la cultura occidental (Bennett y Zingg, 1986: 575-581) o debe asimilarse para superar su atraso y miseria (Jordán, 1975: 39). Desde entonces también se ha cuestionado el doble abordaje de la problemática por los gobiernos: por un lado el trato discriminatorio y por otro

la sobreprotección, planteada esta última como un severo impedimento para el desarrollo, proponiendo desde entonces un sistema de reserva u homestead como en Estados Unidos (Sariego, 1998: 25). Los intentos posteriores⁴ han adolecido de la misma falla: estar diseñados desde el gobierno, asumiendo que los tarahumaras quieren asimilarse a la cultura y a la economía mestiza (*ibidem*: 11-41).

Por otro lado, desde la colonización de los territorios del norte de México y hasta 1767, año en que fueron expulsados del país los jesuitas, éstos hicieron esfuerzos por convertir a dichos grupos indígenas al cristianismo. En el periodo en que la orden estuvo ausente del territorio (1767-1900), los indígenas asimilaron a sus prácticas, con gran laxitud de la ortodoxia, el legado religioso de los jesuitas y *raramurizaron* el cristianismo (Sariego, 2002: 67).

La cultura rarámuri

El eje central de su vida es religioso: la celebración de sus festividades se convierte en una prioridad y los animales forman parte de ellas. Aun cuando sus fiestas y rituales son de una forma u otra, algunos actos colectivos se realizan para acompañar la vida del indígena, y otros constituyen ritos de la comunidad.

⁴ En la década de 1930, con Lázaro Cárdenas; posteriormente, en 1952 se crea el Instituto Nacional Indigenista, que pretende dar un enfoque integral a este problema al centrarse en tres ejes: la explotación del bosque, la tierra y la escuela.

Entre los primeros tenemos el de nacimiento, agradecimiento a Dios, matrimonio, reconciliación (juicio y diálogo privado con Owirúame), ritos para el control de fuerzas del mundo, curaciones y rituales de muerte; y entre los segundos destacan los ritos de fertilidad o primavera y los de esterilidad o invierno (*ibidem*: 66).

Tienen rebaños⁵ para sacrificarlos cuando celebran una fiesta *yumare* o cuando van a entregar el alma de un muerto; en tal circunstancia debemos señalar que el número de chivas es relevante no como muestra de riqueza, sino como elemento indispensable para seguir realizando sus tradiciones.

Aparte de ser su alimento básico, el maíz se utiliza para preparar el *tesgüino*, bebida imprescindible cuando se trata de compartir tanto festejos como cargas de trabajo. “El *tesgüino* es un elemento central de la identidad, de la religiosidad y del *ethos* del pueblo tarahumara” (Molinari y Porras, 2001: 155). Si hay maíz, podrían preparar *tesgüino*, celebrar fiestas y compartir trabajos comunitarios o personales con ayuda de la comunidad; esto es tan importante para ellos que incluso llegan a quemar la poca leña que tienen para calentarse en la preparación de la bebida, quedando desprovistos para los tiempos de frío. El número de *tesgüinadas* que tiene lugar en una comunidad también arroja luz acerca del fortaleci-

⁵ El tener animales domésticos es considerado por Bennett y Zingg como un rasgo de introducción foránea; sin embargo, en la actualidad está perfectamente asimilado.

miento de sus tradiciones y, por ende, de su organización social (tradicional), ya que brinda cohesión a la comunidad. En la medida en que pueda continuar con sus tradiciones, esta organización social se robustece, y a la inversa.⁶

En cada uno de los rituales y fiestas en que participa —trátase de momentos especiales de su trayectoria vital o de celebraciones colectivas— el rarámuri recuerda, reproduce y actualiza su visión del mundo: los hombres deben andar y comportarse con rectitud en el camino de la vida, deben celebrar y bailar para contribuir a que Onorúame —el que está arriba— siga dándonos la vida, el maíz y el tesgüino. Porque la vida se expresa en la regularidad y fertilidad del ciclo agrícola, en el equilibrio con la naturaleza y en la reconciliación entre los hombres. Por eso hay que danzar, celebrar y beber tesgüino. Hombres mujeres y niños lo beben en sus fiestas y labores cotidianas como símbolo de su cohesión social y, en reciprocidad con Dios, se lo ofrecen en cada una de sus ceremonias, esparciéndolo hacia los cuatro

⁶ Las posiciones respecto el tesgüino han sido polémicas, ya que es una bebida embriagante. Bennett y Zingg (1986: 581) señalan claramente que un rasgo adoptado de la cultura occidental es el *beber la segunda noche, y por ende el esquema de beber*. Francisco Jordán describe la práctica en términos negativos, afirma que convierte al indígena en “violador, adultero y asesino”. Sariego (*ibidem*: 47) señala que algunas de las patologías del tarahumara provienen de su proclividad a dicho consumo, en la que no pocos observadores han visto el mal endémico de dicha raza.

puntos del universo y utilizándolo para pedir la lluvia, curar las tierras, los animales, las enfermedades y para agradecer la cosecha. Porque sin tesgüino no se obtiene la lluvia, sin lluvia no crece el maíz y sin maíz no se puede hacer tesgüino (Sariego, 2002: 69).

En su cultura no existe el concepto de acumulación de riqueza, pues para ellos *kórima* representa la obligación de compartir del que tiene con el que carece. Quizá su productividad debe medirse con otras escalas, que pudieran referirse a la propia continuidad del proceso de intercambio (trueque) a lo largo del tiempo.

La tarahumara es una cultura con espíritu democrático, la cual se pone en evidencia al elegir a sus autoridades tradicionales: el gobernador o *siríame*, un mayor y varios *policías*. Cuando se reúne en asamblea, la comunidad es la autoridad máxima, y son pocos los casos en que no se resuelvan los problemas en dicha instancia. Cuando hay tesgüinadas todos participan, independientemente de si son parte de la estructura tradicional de gobierno o simples ciudadanos.

El gobernador es electo por aprobación unánime de viva voz, y es elegido el que logra más vocerío. Es ungido por el gobernador saliente, y en él queda depositada la autoridad civil y religiosa; entre sus obligaciones está el dar el *nawésari* o sermón de los domingos en la asamblea de la comunidad, conducir las ceremonias religiosas y juzgar los delitos. A pesar de que nadie discute su autoridad, ésta se circunscribe a su comunidad, pues ningún go-

bernador ha tenido control sobre todos los tarahumaras.

Dado que su concepto de tiempo es diferente al nuestro, es indispensable respetarlo; el programa, por tanto, debía crecer desde la propia concepción en la toma de decisiones desde la comunidad.

Impacto social

Se parte del supuesto de que las organizaciones de la sociedad civil surgen para satisfacer alguna necesidad o problema específico; por ende, es necesario verificar si 1) se alcanzaron los resultados esperados, y 2) si dichos resultados han tenido repercusiones en el entorno social donde se ubica la organización.

En relación con los enfoques que ha tenido este esfuerzo evaluativo se reconocen varias generaciones: la primera comprende las décadas 1950-1970 y estaba fuertemente enfocado a los resultados del programa o proyecto, con el propósito de medir y/o comparar entre la situación inicial y la final. No era considerado un proceso sino un producto, y cobra auge en el contexto de la ayuda internacional para el desarrollo impulsado por Naciones Unidas y el Banco Mundial.

La segunda generación corresponde a la década de 1980, cuando el enfoque migra de los resultados a la responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. El objetivo era brindar una herramienta de control, para dar cuenta a las entidades financieras o donantes del uso adecuado de los recursos, mientras las agencias internacionales se enfocan más en los efectos/impactos de largo plazo.

La tercera generación surge a partir de 1990 y está enfocada a los procesos; su objetivo es comprender los fenómenos que se detonan con la intervención del programa o política en curso, y el aprendizaje para quien los diseña, opera y controla. La evaluación es vista como una herramienta estratégica para la construcción de conocimiento, es participativa —en contraste con los anteriores conceptos, donde correspondía realizarla a instancias externas— y más que el resultado obtenido se cuestiona si la experiencia fue relevante para los beneficiarios de la acción; es decir, qué efecto tuvo dicho resultado sobre aquéllos a quienes estaba dirigido el esfuerzo (Quintero, 2000: 89).

La evaluación implica un proceso racional que —así como en el conocimiento— acusa la presencia de paradigmas que han permeado la investigación científica. Requiere de un fuerte sustento en datos, y explica e identifica a través de procesos deductivos. Esta fase o dimensión se sustenta en el paradigma positivista-cuantitativo; sin embargo, también explora, entiende e interpreta los fenómenos a través de un razonamiento inductivo, ubicándose en el enfoque interpretativo-cualitativo (Mokate, 2000: 22-26).

Principales enfoques

En términos generales, se considera el impacto social como la repercusión en alguna variable social originada por la intervención de la organización en una problemática dada, y se enfatiza la importancia de la permanencia y magnitud de los cambios en el largo plazo; sin

embargo, no hay consenso en cuanto al periodo necesario para conceptualizarlo así. Los resultados acumulados pueden influir a la larga en la modificación del entorno social, aun cuando éstos son, por definición, a corto o mediano plazo. La evaluación del impacto pretende medir dicha modificación (Castro y Chávez, 1994: 14, Pichardo, 1999: 343-344).

También se pone de manifiesto un problema particular para este tipo de estudios, conocido como la posibilidad de aislar el efecto, o determinar si el resultado se debió a la intervención del programa u obedeció a otros factores.

Se distingue entre monitoreo y evaluación (UNICEF, 1991; BID, 1997): el primero es el seguimiento, el acompañamiento de un proyecto a través de la revisión sistemática y puntual del desarrollo de un programa que facilita la detección oportuna de deficiencia y necesidades de ajuste del mismo; la segunda determina la relevancia, efectividad e impacto del programa a la luz de sus objetivos (Valadez y Bamberger, 1994), y contribuye al aprendizaje a través de la experiencia adquirida (OCDE, 1991). Ambos procesos son complementarios:

El monitoreo sin la evaluación —o lo que es lo mismo, la evaluación de procesos sin la evaluación de objetivos— sólo nos permitiría juzgar la ejecución de una iniciativa, sin poder concluir nada al respecto de la bondad de la iniciativa y la sensatez de continuarla o suspenderla. Asimismo, la evaluación de objetivos resulta inviable sin el monitoreo. La evaluación requiere de buena información generada por el

monitoreo, pues para juzgar la eficacia y eficiencia de unas determinadas acciones en el cumplimiento de sus objetivos, va a ser indispensable conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la ejecución de dichas actividades (Mokate 2000: 2).

Si se realiza un monitoreo desde el punto de vista administrativo eficientista, se parte del supuesto de que la entrega del producto o realización del servicio implicará *per se* un beneficio para la sociedad, lo cual no es cierto, y equivale a permanecer en el nivel de resultados sin preguntar por sus repercusiones.

En resumen, la evaluación de impacto debe comprender una fase o dimensión cuantitativa que permita revisar de manera rigurosa tanto los procesos del proyecto como sus resultados, seguida (o en paralelo) de un acercamiento a los procesos realizados para entender, comprender y/o interpretar cómo ha sido asimilado por los beneficiarios (destinatarios o población objeto), siempre en la perspectiva de la situación deseable que se buscaba alcanzar (Castro y Chávez 1994: 3).

Propuestas metodológicas

Algunas propuestas teóricas coinciden en la necesidad de racionalizar o conceptualizar la problemática a investigar a través de ejercicios de clarificación, pues reconocen que en múltiples ocasiones la organización no tiene claro lo que pretende y, por ende, realiza acciones erráticas e improvisadas que no obedecen a un proceso de planificación y no está en posibilidad de medir algún

Cuadro 1. Comparativo de enfoques sobre medición de impacto

Teorías/autor Conceptualización del problema	Mokate	Cohen y Franco	Marco lógico	UNESCO
Cambio buscado (B)	Objetivo final	Impactos	Fin	Modelo explicativo
Qué hacer para lograrlo (si A entonces B)	Objetivos intermedios	Efectos	Propósito	Red causal explicativa
Cómo hacerlo (inversiones y estrategias para realizar A)	Objetivos operativos	Productos	Componentes	Metas
Actividades y tareas	Insumos, costos	Componentes	Actividades	Productos y servicios

Fuente: elaboración propia a partir de los autores.

efecto o impacto. Este proceso de racionalización de la problemática, que ante todo se refiere a la diferencia entre la situación actual y la deseada, se conoce como diagnóstico según Pichardo Muñiz; para Mokate se trata del marco conceptual; para la teoría del marco lógico es el fin; Cohen y Franco (citados por Mokate, 2000: 12-13) lo denominan impacto, y para Castro y Chávez representa el modelo explicativo de la realidad y sus problemas asociados.

Una segunda fase es la racionalización de los pasos que deben seguirse para alcanzar el cambio propuesto. En este punto la nomenclatura también difiere, aun cuando se refiere a la misma operación lógica: qué acciones pueden originar el cambio buscado. Entonces tenemos las hipótesis causales de Mokate, la red causal explicativa de Castro y Chávez o el árbol de problemas en el marco lógico; se trata de una fase crítica, pues en ocasiones no está claro —y más tratándose de problemáticas so-

ciales—, cuál es el efecto y cuál la causa.

En este punto es necesario jerarquizar los pasos en función de la relevancia y viabilidad. Puede que algo sea relevante para el objetivo planteado, y resultar totalmente inviable por cuestiones financieras, políticas, de recurso humano, etc. También aquí coinciden los enfoques.

Se encontraron discrepancias en el enfoque en el nivel en que reconocen el impacto social, y que representa quizá el problema toral de la cuestión. A manera de ejemplos, Castro y Chávez señalan los siguientes tipos de impacto:

- Modificaciones significativas de las condiciones sociales de vida de la población: bienes y servicios, salubridad, nutrición y alimentación, empleo e ingreso familiar, servicios culturales.
- Modificaciones de componentes subjetivos (conductuales) de la población beneficiaria, destinataria y objetivo: redefiniciones efectivas de la cultura familiar.

- Cambios de las relaciones de poder de los sujetos involucrados en el proceso de ejecución del proyecto social: cambios en el control institucional.

- Modificaciones significativas en la organización o institución que ejecuta el proyecto: en su estructura organizacional y administrativa.

- Modificaciones significativas del perfil demográfico de la población: reducción de tasa de mortalidad infantil, aumento de esperanza de vida.

- Modificaciones de las formas de organización social y participación sociocultural: cambios en el liderazgo comunal, regional, municipal o local (Castro y Chávez, 1994: 18-19).

Se observa que algunos de los impactos que señala el autor están a nivel de los beneficiarios, otros a nivel institucional u organizacional y otros más a nivel social o de contexto, división que asume Pichardo Muñoz. A su vez, en relación con políticas públicas que el Fondo Monetario Internacional señala.

Mediante el análisis de impacto social (AIS) se evalúan las consecuencias de las medidas de política —antes, durante y después de su aplicación— en el bienestar de diferentes grupos sociales, con especial atención a los grupos vulnerables y a los pobres. El AIS se centrará en el efecto de las políticas en la distribución del ingreso entre los distintos grupos sociales, considerando factores como el género, el origen étnico, la edad, la propiedad de la tierra, los medios de subsistencia y la ubicación geográfica (FMI, 2001).

En esta acepción, el impacto social se entiende en relación con el bienestar de los grupos sociales afectados por el programa, y si bien se refiere a políticas públicas, sirve de referencia porque señala claramente la fase diagnóstica, el acompañamiento y la medición *ex post*, así como el nivel prioritario para el AIS: los beneficiarios del programa.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El abordaje al objeto de estudio combinó estrategias metodológicas cualitativas y cuantitativas en la construcción de un caso de estudio. La dimensión espacial quedó constituida por las comunidades de la Sierra Tarahumara atendidas por el Centro de Desarrollo Alternativo Indígena A.C., mientras la dimensión temporal abarcó de 2002, año en que inicia operaciones, a 2004.

En el presente caso, en un primer momento se abordó con la perspectiva de comprender en forma holística (Gundermann, 2004: 251-288) una problemática cuya especificidad y contraste respecto a nuestra cultura la hacían compleja y difícil de abordar. Sin embargo, este caso contribuyó a clarificar los mínimos necesarios para realizar estudios de impacto social, así como a fundamentar el hecho de que éstos deben estar diseñados de manera individual para cada organización.

La cultura tarahumara involucra procesos humanos que escapan a las categorías que estamos acostumbrados a utilizar, por eso se decidió abordar la problemática desde un enfoque que permitiera la flexibilidad que demandaba el objeto de estudio (Zemelman, 2000).

Dicho abordaje consistió en separar la problemática en tres ejes de investigación, uno principal y dos alternos.

Definir los indicadores en este enfoque metodológico constituyó un ejercicio a partir de la observación de la comunidad, pues fue necesario considerar elementos estructurales como la dispersión geográfica,⁷ la falta de comunicación, la carencia de servicios de salud, la organización ejidal sobrepuesta a la tradicional. Asimismo, elementos históricos como una autosegregación en los lugares más inhóspitos de la sierra, producto de los enfrentamientos con los colonizadores del territorio (Aboites, 1994: 45), y elementos culturales como la organización tradicional, la religión, su concepción del trabajo, las relaciones de la comunidad (Sariago, 1998, 2002; Bennett y Zingg, 1986; Molinari y Porrás, 2001) y elementos coyunturales como la apertura de los centros de trueque.

Durante 2002 se acompañó al encargado de llevar las mercancías a las distintas comunidades, se conoció a las autoridades tradicionales y se interactuó con ellos, así como con los interlocutores que en ocasiones nos acompañaban; también se trabajó de cerca con el entonces director del proyecto, quien fue

⁷ Las comunidades se encuentran en áreas muy extensas, donde conjuntos de una o dos viviendas constituyen una "rancharía" con nombre propio, pero considerada parte de la "comunidad" o conjunto de rancherías, cuyo centro es aquella en donde se construyó la iglesia, la escuela, la casa comunitaria y en ocasiones el centro de salud.

una buena fuente de información acerca de diversas cuestiones administrativas.

Se visitaron todas las comunidades donde inició el proyecto (siete), se conoció a los tenderos en cada una y se establecieron vínculos con otros miembros de las comunidades para generar confianza. En ese año se hicieron ocho viajes, y en algunos de ellos se visitaba más de una comunidad.

Durante este periodo se documentó toda la experiencia: tanto la etnográfica en la comunidad como la administrativa en las oficinas en Chihuahua. Se capturó la información contenida en las notas de trueque que los tenderos llenan cada vez que hay un intercambio, y se elaboraron tres bases de datos, una por cada año. Como estrategia adicional para allegarse más información que la ofrecida en las boletas de trueque, se diseñó una encuesta para los artesanos de las comunidades, a pesar de la oposición inicial de estos interlocutores, además de un censo de los mismos con una foto. La encuesta estaba planteada en términos de la cultura indígena, y brindó información acerca de la cantidad de familiares en torno al artesano, elemento importante para fundamentar las solicitudes de apoyos y tener una idea más cercana a lo real en cuanto a la población beneficiada. Para diseñar la encuesta se recurrió a los mismos artesanos, a fin de que ellos validaran los enunciados, y fue aplicada por los tenderos en sus respectivas comunidades con apoyo del coordinador operativo, que es un rarámuri.

Posteriormente se procedió a consolidar un solo listado a partir de las ba-

ses de datos generadas en tres años y del censo de artesanos. El censo contaba con 336 registros, de los cuales 264 aparecen en las notas de trueque y en 72 no coinciden los nombres, de ahí la necesidad de verificarlo en cada centro de intercambio. Tomando en cuenta que los indígenas que intercambiaron alguna vez en los centros ascendió a 2 255,⁸ se cuenta con información sociodemográfica de 11.7% del total de artesanos intercambiando. Utilizar las dos fuentes de información —las notas de trueque y el censo de artesanos— permitió dimensionar la trascendencia que ha tenido el proyecto, pues el censo cuenta con información del artesano que las papeletas de trueque no brindan.

Problema eje y ejes alternos

Se enunció el proyecto como problema y se establecieron indicadores para describir las modificaciones en las variables de interés. Para ello fue indispensable partir de una concepción rarámuri acerca de la religión, los alimentos, la organización social, el trabajo, las festividades y el tiempo.

Con estos elementos en mente se procedió a definir el problema eje, y se consideró que en la medida en que la comunidad se apropiara del programa, éste funcionaría. La apropiación del programa sería el primer objetivo a lograr. Era la condición central que desencadenaría los procesos alternos que

pretendíamos evaluar y se midió a través de dos variables: el interés de la comunidad en el programa, de naturaleza cuantitativa y cuyos indicadores son la cantidad de artesanos que intercambian, el volumen del intercambio realizado, la cantidad de artesanos que intercambian por rango de intercambio, la diversificación de los proyectos y el mejoramiento en la calidad de la artesanía intercambiada. La segunda variable, de naturaleza cualitativa, fue el control de la comunidad sobre el programa. Para este caso los indicadores observados fueron la solución comunitaria a los conflictos de intereses, la vigilancia del funcionamiento del centro y la corrección realizada por la comunidad en la operación del centro de trueque.

A partir de este problema eje se consideraron otras dos vertientes o ejes alternos. Uno se refiere al objetivo de fomentar el autodesarrollo de las comunidades, por ello se buscó observar tres variables: la réplica, cadenas productivas y la migración de la población de las comunidades. Para el primer caso el indicador fue dado por la cantidad de comunidades que solicitaron el programa, para el segundo por la cantidad de comunidades y productos agregados, y para el tercero por el aumento o disminución de la población en las comunidades. Sin embargo, los grupos indígenas tienen gran movilidad geográfica, por lo que el grado de dificultad para el acopio de información es elevado.

El otro eje alternativo se refiere al objetivo de mejorar la alimentación, de vertiente cuantitativa. El indicador resultó la ingesta de calorías *per capita* en las familias de artesanos y la proporción

⁸ Cantidad resultante de la consolidación de las tres bases de datos de los intercambios de 2002 a 2004.

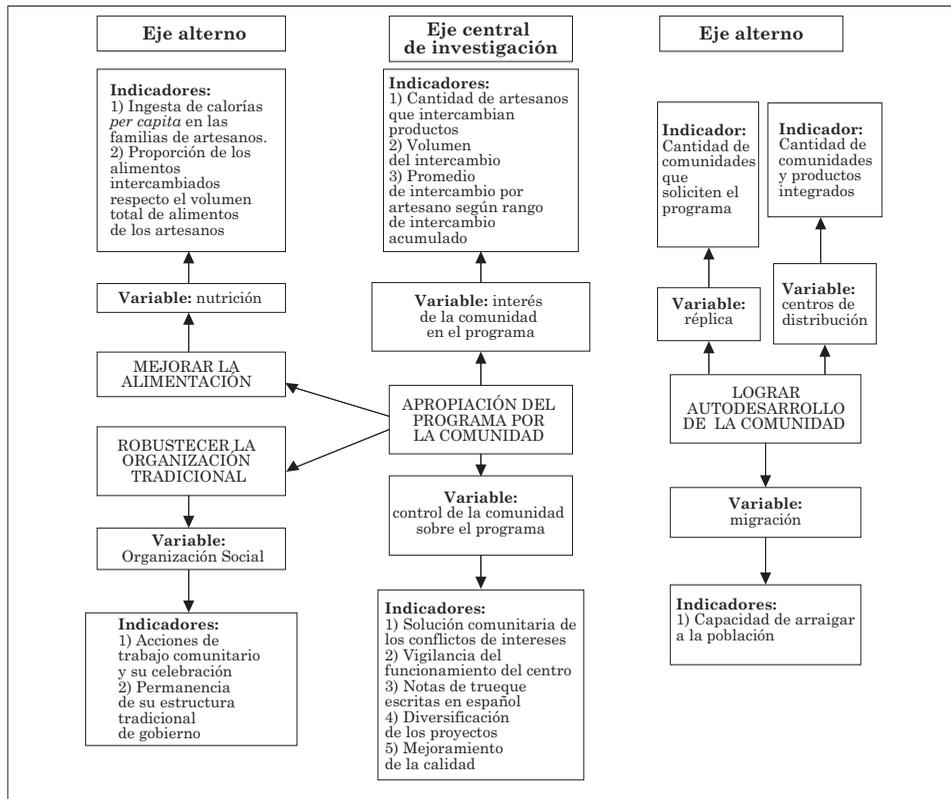


Figura 1: Ejes de investigación

de los alimentos intercambiados respecto el volumen total de alimentos de la familia del artesano.

Otra vertiente del eje tiene como objetivo robustecer la organización tradicional a través de la variable organización tradicional. Para este caso se pretendía observar procesos y relaciones como las festividades, las tesguinadas, el trabajo comunitario, las prácticas tradicionales y los cambios de autoridad al seno de la comunidad, ya que para los indígenas estas actividades se consideran importantes para ese

buen vivir. Este enfoque metodológico nos permitió plantear el esquema de observación de la siguiente forma (fig. 1).

Como se observa, el nivel de impacto esperado en este proyecto es a nivel de beneficiarios: el eje alterno relativo a mejorar la alimentación de la comunidad tiene repercusión directa en este nivel. El eje principal y el eje alterno de fomento al autodesarrollo de las comunidades —en su vertiente cuantitativa— influyen mayormente en el nivel organizacional, y tanto la variable de migración como la de organización tra-

Cuadro 2. Cantidad de artesanos por comunidad y variación porcentual

Comunidad	2002	2003	Var. (%)	2004	Var. (%)
Rowerachi	112	95	-16	84	-12
Tallarachi	60	68	33	96	41
San Luis Magimachi	99	101	2	101	0
Huillochi	77	77	0	110	42
Wajurana	157	192	22	153	-21
Creel	166	127	-24	182	43
Norogachi	392	366	-7	288	-22
Bawinocachi				54	
Choquita				40	
Cerocahui				44	
Sin centro	4	1		1	
Total	1067	1027	-4	1153	12

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

dicional pudieran incidir en el nivel contextual o social, si bien todavía no pueden medirse.

Los señalados en el esquema con rayado horizontal son los que se han podido monitorear en estos tres años, los rayados verticales apenas se cuenta con la información para iniciar su monitoreo y resaltados en gris oscuro con lunares no se les ha podido dar seguimiento. A continuación parte de la información recopilada en estos tres años.

RESULTADOS

Eje central: lograr la apropiación del programa por la comunidad.

Variable: interés de la comunidad en el programa.

Indicador: cantidad de artesanos que intercambian productos.

La cantidad de artesanos que han intercambiado cuando menos una vez en

los centros ascendió a 2 255 personas. El segmento que intercambió en los tres periodos ascendió a 258 artesanos (11 por ciento), los que intercambiaron dos periodos fueron 477 (21 por ciento) y los 1 520 restantes sólo lo hicieron una vez (68 por ciento).

Si tomamos en cuenta sólo la cantidad de artesanos de las primeras siete comunidades para el cálculo de 2004, ésta asciende a 1 014, esto es, tuvieron un decrecimiento global de 1.3 por ciento. Tomando en cuenta las tres comunidades que se sumaron, se incrementó 12 por ciento.

Por comunidad, únicamente Norogachi, Wajurana y Rowerachi han tenido descenso en ambos periodos, mientras que Hillochi y Tallaráchi han aumentado en forma significativa. Debe destacarse que estas dos últimas comunidades son de las que tienen menos tradición artesanal. El descenso en las primeras puede ser explicado por el

Cuadro 3. Cantidad de artesanos y volumen de intercambio anual

Año	Cantidad de artesanos	Volumen del intercambio	Cantidad de comunidades
2002	1067	323 539	7
2003	1027	350 091	7
2004	1153	633 773	10

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

hecho de haber introducido controles de calidad de los productos y no aceptar algunos por carecer de demanda.

Indicador: volumen del intercambio

El volumen de intercambio ha ido aumentando consistentemente, y además se confirmó el resultado del primer año: los artesanos siguen intercambiando durante los meses de actividad agrícola fuerte, lo cual se había previsto que no ocurriría.

El volumen de intercambio se disparó durante el último año por el au-

mento de tres comunidades al proceso; sin embargo, la cantidad intercambiada por las siete comunidades iniciales también representa un incremento significativo, pues ascendió a 578 497, 65 por ciento más que el año anterior.

Como se observa, el volumen global de intercambio creció de 2002 a 2003 apenas 8.1 por ciento. Tomando en consideración que el volumen de artesanos decreció en ese mismo periodo 4 por ciento, la media por artesano aumentó también en 12.4 por ciento pasando de 303.22 a 340.83 pesos.

Cuadro 4. Volumen total de intercambio por comunidad y variación porcentual

Comunidad	2002	2003	Var. (%)	2004	Var. (%)
Rowerachi	58 773	77 279	31.4	93 027.0	20.3
Tallárachi	15 250	22 333	46.4	55 001.5	146.0
San Luis Magimachi	45 952	42 077	-8.5	79 102.0	87.9
Huillochi	29 241	30 319	3.6	66 451.0	119.0
Wajurana	61 590	64 416	4.6	121 998.0	89.3
Creel	51 982	39 529	-24.0	83 433.0	111.0
Norogachi	60 751	74 088	21.9	79 484.5	7.3
Bawinocachi				20 420.5	
Choquita				10 268.0	
Cerocagui				24 588.0	
Total	323 539	350 041	8.1	633 773.5	81

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

En 2004 el incremento en cinco de las siete comunidades es sustancial, y sólo Norogachi tiene un modesto 7.3 por ciento, seguido de Rowerachi con 20.3 por ciento en ambos casos menor que el del periodo anterior. Nuevamente Tallárachi y Huillochi logran el crecimiento más alto de las siete comunidades. No se tiene una explicación para esto, y una hipótesis es que quizá están bajando mas rancherías a intercambiar a los centros, lo cual también tendría que verificarse. El aumento en el volumen de intercambio en relación con la cantidad de artesanos, que en términos generales permaneció estable, significa que las personas aumentaron la cantidad de bienes intercambiados.

Indicador: promedio de intercambio por artesano según rango de intercambio acumulado en los periodos

Se tenían los datos para calcular el volumen que cada artesano de la base de datos había intercambiado en los tres periodos, y para efecto de análisis se agruparon los intercambios individuales en rangos de cien pesos.

Durante el periodo 2002 se observó que tres personas intercambiaron más de tres mil pesos, y al revisar la base de datos correspondiente se encontró que el registro que llega a 8 311 pesos⁹ corresponde al padre Juan Córdova, sacerdote diocesano y uno de los interlocutores mencionados al inicio del tra-

⁹ Se decidió eliminarlo de la base de datos porque no satisfacía el perfil de la población beneficiaria del programa e introducía un elemento atípico en la misma.

bajo. En los tres periodos se observó que los más intercambiaron volúmenes pequeños y los menos grandes volúmenes. Esta disparidad hace difícil determinar, en términos de este volumen, la cantidad de personas beneficiadas.

Cuando se realizó el primer análisis de la información correspondiente a 2002, se supuso un promedio de siete miembros de familia, incluido el artesano. Si durante ese año se intercambió alimento con 1 083 artesanos quiere decir, si la proyección del tamaño de la familia es correcta, que se beneficiaron 7 581 indígenas, pero se debió acotar esta aseveración. Aun asumiendo las cifras anteriores, y tomando en cuenta la disparidad en el rango de intercambio acumulado, habría que señalar que 5 943 personas tuvieron un muy magro beneficio, ya que el intercambio fue menor de 400 pesos en el periodo. En el otro extremo del espectro, 546 indígenas (78 por ciento) tuvieron un beneficio significativo, ya que el intercambio acumulado se ubicó al menos en 800 pesos.

A manera de cuestionamiento, queda por resolver si esta disparidad en el intercambio se debe a motivos culturales como el hecho de la naturaleza migrante del tarahumara, lo cual provocaría que un volumen importante de la base de datos corresponda a la población que en un determinado tiempo estuvo en alguna de las comunidades e intercambió sin repetirlo más adelante. Debido a este patrón de comportamiento, se procedió a determinar el comportamiento de los tres periodos.

Respecto a la cantidad de artesanos por rango, destaca la disminución de

Cuadro 5. Comparativo de la cantidad de artesanos en el rango

Rango (\$)	2002	2003	2004	Var. (%)
5 a 99	354	301	220	-38.0
100 - 199	269	257	254	-6.0
200 a 299	129	142	139	7.8
300 a 399	96	78	104	8.3
400 a 499	47	54	76	6.1
500 a 599	39	30	65	1.6
600 a 699	22	36	30	36.4
700 a 799	24	19	32	33.3
800 a 899	13	25	32	146.2
900 a 999	10	11	28	180.0
1000 a 1099	9	11	24	166.7
1100 a 1199	11	11	16	45.5
1200 a 1299	8	8	10	25.0
1300 a 1399	6	5	12	100.0
1400 a 1499	7	5	10	42.9
1500 a 1599	2	2	6	200.0
1600 a 1699	2	4	9	350.0
1700 a 1799	3	3	11	266.7
1800 a 1899	6	2	11	83.3
1900 a 1999	0	3	4	33.3
2000 a 2999	6	17	34	466.7
3000 a 3999	3	1	17	466.7
4000 a 4999	0	2	3	50.0
5000 a 5999	0	0	3	
6000 a 6999	0	0	1	
7000 a 7106	0	0	2	

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

los mismos en los dos rangos menores de intercambio, el más bajo decreció 38 por ciento de 2002 a 2004, y el que le sigue un 6 por ciento. En contrapartida los rangos de 2 000 hasta 4 000 tienen un incremento porcentual de 466.7 por ciento y aparecen nueve personas con intercambios superiores a los 4 000 pesos. De la comparación de los periodos se puede observar que los rangos de

máximo intercambio han aumentado, ya que el más elevado el primer año fue de 3 410, el de 2003 ascendió a 4 183 y el de 2004 a 7 106 pesos. En 2002 sólo nueve indígenas intercambiaron más de 2 000 pesos, para 2003 el número había aumentado a 20 y para 2004 fueron 60 indígenas que intercambiaron más de dicha cantidad. Se analizó también a los indígenas que habían inter-

Cuadro 6. Cantidad de indígenas que intercambiaron más de 1 500 pesos en el año, según periodo y género

Cantidad de indígenas	Cantidad de periodos	Cuáles periodos	Mujeres	Hombres
10	3	2002 a 2004	10	0
16	2	10 en 2003 y 2004	10	0
		5 en 2002 y 2004	4	1
		1 en 2002 y 2003	1	0
96	1	7 en 2002	3	4
		12 en 2003	11	1
		77 en 2004	72	5
122			111	11

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

cambiado más de 1 500 pesos al año en alguno de los periodos.

Hay un total de 122 indígenas que han intercambiado más de 1 500 pesos anuales en alguno de los periodos. Estos 122 representan 11 por ciento del promedio de artesanos de los tres años, que ascendió a 1 082. Llama la atención que únicamente hay once hombres en este segmento, lo cual repercute en el ámbito familiar, ya que desde el análisis del primer año de operación de los centros de trueque se observó que estaba contribuyendo al empoderamiento de las mujeres, quienes adquirirían cierto grado de independencia económica de los hombres porque la actividad artesanal es realizada mayoritariamente por ellas.

Variable: control de la comunidad sobre el programa. Indicador: solución comunitaria a los conflictos de intereses

Se nos informó que en la comunidad de Rowerachi se había generado una si-

tuación que podría considerarse potencialmente conflictiva, pues había cierto malestar del gobernador Francisco por la forma en que estaba funcionando el centro. Según él, se favorecía a ciertos miembros de la comunidad al permitirles canjear grandes cantidades de mercancía, lo cual provocaba que algunos no alcanzaran.

Cabe señalar que en dicha comunidad Francisco tiene una tienda y aceptó que la apertura del centro le había afectado, y las personas que le debían ahora ya no le pagaban. Afirmó no estar en contra del centro, pero quería que se hiciera el trueque de manera que todos alcanzaran, y también sugirió que el centro sólo trabajara dos o tres días a la semana.

La comunidad resolvió el problema de la siguiente manera: aceptó que el tendero dejara su puesto y que Francisco se hiciera cargo del centro; sin embargo, en la reunión donde se resolvería la cuestión, la comunidad no se congregó. Esto quiere decir que aceptaron el

cambio pero no otorgaron su aprobación en forma explícita. Esta solución fue tomada de acuerdo con sus tradiciones, y en la nuestra significaría que se aprobaba el cambio, pero condicionado. Después de dos años, en dos ocasiones Francisco se ha negado a recibir los alimentos cuando se han llevado, ocasionando problemas en el suministro. Ante ello, la comunidad advirtió que la siguiente vez que ocurra esto, se le revocará su responsabilidad al frente del centro.

El meollo de la cuestión estriba en que la decisión fue tomada por la comunidad libremente y cuidando sus intereses, y no por personas ajenas al programa —por ejemplo, personal de Cedain, interlocutores u observadores—. Cabe resaltar aquí que una cuestión explícitamente detallada en el documento de origen del Cedain es que éste no competiría con las tiendas de la comunidad, algo que no está ocurriendo en realidad. Introducir elementos que perturban el sistema de relaciones vigente en la comunidad también deberá observarse con detenimiento.

Indicador: vigilancia del funcionamiento del centro

Es interesante destacar que otro indicador del apropiamiento esta dado por el grado de supervisión que la comunidad ejerce sobre el(la) tendero(a), pues habiendo sido nombrados por ésta, lógico es que vigile el proyecto si le interesa.

Se verificó el supuesto acaparamiento y en términos generales no se dio el fenómeno lo cual indicó que el tendero estaba haciendo bien su trabajo; es de-

cir, la comunidad eligió bien, mientras la información, si se conceptúa como falsa, sugiere que se lesionaron intereses, por lo que se puede suponer que el conflicto de intereses fue real.

En Tallárachi el volumen de intercambio fue poco porque únicamente se habían surtido productos básicos (maíz y frijol) y no había la variedad de mercancías indicadas en las listas, según manifestó Héctor Núñez esposo de Cucca, la tendera del pueblo. Posteriormente ella comentó que había aumentado el volumen del intercambio cuando se llevó provisión diversa, específicamente latas (sardina y chile).

Se observó que ella no tiene el concepto de sumar los volúmenes, sino de hacer el intercambio uno a uno, y se consideró que a futuro se podrían generar problemas si las cuentas se complicaran y tuvieran que hacerse globalmente, lo cual se manifestó hacia finales de 2004. Se está en espera de que la comunidad intervenga para cambiarla.

En esta comunidad se pudo observar cierta inconformidad del gobernador en el monto al que son tomadas las artesanías, mientras la tendera se mostró estricta en cuanto a los estándares de calidad, fenómeno que se está dando en forma espontánea por los encargados de los centros.

Las comunidades pidieron que se diversificara la oferta de productos a trocar con base en sus necesidades reales, de ahí que se introdujeran correas, utensilios de labranza, telas, etc. Ningún artículo se añadió por determinación de la administración del Cedain, sino que debió ser solicitado por las comunidades. Asimismo, se realizaron

reuniones con las comunidades para eliminar la artesanía que no se vende y fomentar la que sí tiene mercado. Es importante destacar que el control de calidad lo ejerce el tendero y ha resultado muy exigente.

Indicador: notas de trueque escritas en español

La cultura tarahumara no tiene escritura, sin embargo se ha dado el control a través de las notas de trueque, y si bien surgieron algunos problemas, el hecho de que hayan aceptado hacerlo es indicativo de la apropiación del programa. La sistematización de la información de las operaciones de trueque, que a simple vista parece sencilla, implica de suyo el primer impacto que se está teniendo: para hacerlo fue necesario que los tenderos de los centros llenaran las papeletas que consignan las operaciones de trueque, especificando cantidades de artículos, las piezas de artesanías intercambiadas en cada caso, y el nombre del artesano. El hecho de que se lleven registros escritos en una lengua que no es la suya, y que lo estén haciendo bien es un primer resultado tangible del proceso que está teniendo lugar.

Indicador: diversificación de los proyectos

Se observa que las comunidades han evolucionado en su capacidad de gestión a través de los centros de trueque, promoviendo el desarrollo de otros proyectos de alto impacto socioeconómico como los huertos familiares, de los que se han entregado e instalado 18 en Ro-

werachi, 15 en Choguaita, 20 en Cero-cahui y 48 en San José del Pinal, así como 25 sistemas de captación de agua en Choguaita. Esto se ha logrado gracias al acompañamiento tan cercano, lo que ha redundado en la generación de cierta confianza para desarrollarlos. Ejemplo de ello es que en la comunidad de San José del Pinal (donde no hay centro de trueque) los indígenas acordaron pagar el fondo revolvente obtenido para financiar los huertos, ya que de esa forma iba a poder dotarse a más gente de los mismos. Es de llamar la atención, pues si al indígena se le dice que debe pagar por algo, no lo hace, y en este caso hacerlo fue un acuerdo de la comunidad.

Indicador: mejoramiento de la calidad de la artesanía

Una prioridad ha sido apoyar el desarrollo de habilidades artesanales a través de una capacitación específica, de acuerdo con las necesidades expresadas por los artesanos. En este contexto, la primera administración se dio a la tarea de organizar un viaje de artesanos al sur de la república, en el que participaron cuatro tenderos, el entonces encargado de la comercialización y el coordinador rarámuri de la zona —quien tiene a su cargo la responsabilidad de entregar la mercancía y recolectar artesanías. Respecto a las personas que salieron de viaje, el encargado de comercialización destacó lo siguiente:

Identificaron que existe artesanía similar a la tarahumara de otras regiones del país que es más barata y se

encuentra en forma general mejor elaborada. Conocieron la mercancía china la cual es elaborada a base de bambú y otros tipos de material, la cual es mucho más barata.

Al participar directamente en el surtido de los pedidos de clientes, se dieron cuenta que la artesanía que tiene mayor demanda es la de piezas pequeñas y la que se encuentra libre de defectos (no chueca, no decolorada, no manchada, etc.). Los indígenas escucharon por voz de algunos clientes que la situación económica es difícil y que no contaban con dinero para comprar.

Al visitar diversas tiendas de artesanía, los indígenas se percataron de la uniformidad, el colorido y la homogeneidad de la artesanía exhibida de diferentes lugares del país, lo cual les da una perspectiva de que es importante para tener mayor posibilidad de vender la propia.¹⁰

Sin embargo, las expectativas de mejoramiento no se vieron reflejadas en la artesanía sino hasta tiempo después, cuando los artesanos empezaron a solicitar anilina para pintar la hoja de pino de la cestería, y herramientas más sofisticadas como cepillos para madera. El hecho de que al viaje fueran los tenderos y no los artesanos hace suponer que es por eso que no se haya percibido cambios significativos en la producción artesanal.

¹⁰ Informe presentado al Consejo del Cedain.

EJE ALTERNO:

MEJORAR LA ALIMENTACIÓN

Variable: nutrición. Indicador: ingesta de calorías per capita en las familias de artesanos

Este indicador podría mostrar si las familias de artesanos han aumentado la cantidad de calorías que ingieren, a raíz del establecimiento de los centros de trueque. Se buscaría cuantificar la ingesta de calorías de las familias de los artesanos que intercambian con regularidad, y dividirla entre el número de miembros de la familia. Se tiene considerado que esta misma medición se realice en otra comunidad donde no haya centros de trueque para contrastar ambos datos.

Durante los dos primeros años de funcionamiento del Cedain este indicador no había podido utilizarse porque la información recabada provenía de las boletas de trueque; sin embargo, gracias a la encuesta que la nueva administración empezó a realizar, pudo tenerse información que a partir de ahora nos permita utilizar este indicador. Aún cuando los artesanos ofrecieron información sobre su actividad agrícola, esto era importante porque se sabe que además de lo que intercambian en el centro, ellos cosechan maíz, frijol y otros productos. Al respecto, sólo 5 por ciento siembra maíz y productos como frijol, habas y papas, y de ellos sólo 15 por ciento siembra maíz únicamente.

Ellos detallaron cuánto sembraban, cuánto cosechaban, y cuánto les duraba. Los que contestaron que todo un

Cuadro 7. Cantidad y promedio de siembra y cosecha de los artesanos

	Siembra/ decalitros	Media	Cosecha/ costales	Media
Maiz	6 434	19.15	12 815	38.14
Frijol	7 811	23.25	6 926	20.61
Haba	9 164	27.27	5 439	16.19
Papa	7 362	21.91	7 159	21.31

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

año fueron, 30 por ciento el maíz, 22 por ciento el frijol, 8 por ciento las habas y 10 por ciento la papa.

Lo importante de contar con esta información es que puede cruzarse con la de las papeletas de trueque y llegar a determinar la cantidad de calorías que el artesano y su familia consumen y de ello cuánto es debido al centro de trueque, ya que la información de las papeletas indica los productos comestibles intercambiados, y las cantidades de maíz, de frijol, etc. Esto había sido planteado inicialmente como uno de nuestros indicadores de impacto, y ahora que ya se cuenta con esta información es parte del trabajo que deberá continuarse.

Indicador: proporción de alimentos intercambiados respecto al total de alimentos de los artesanos

La encuesta brinda información sobre tal indicador, pues además de los datos globales sobre los volúmenes de cosecha se les preguntó qué proporción de su mandado intercambiaban en el centro. 16 por ciento aseveró que todo, 35 por ciento se provee ahí de más de la mitad y 43 por ciento de menos de la mitad. Con esta información, y con los registros de los intercambios, se puede

obtener la cantidad de alimento que el artesano y su familia han tenido durante el año. Este trabajo apenas está iniciándose y se podría cuantificar, aunque fuese en forma aproximada, la proporción en que los centros han contribuido a la alimentación de la población en un periodo determinado, en el que por cierto las lluvias no llegaron a tiempo y la mayor parte de las cosechas se perdieron. En opinión de un interlocutor, esta proporción debe situarse aproximadamente en 50 por ciento. De confirmarse esta cifra, podríamos asumir el grado en que los centros han beneficiado a la población en tiempos de sequía. Respecto a la importancia del centro en su provisión de alimentos, 38 por ciento van una vez al mes a intercambiar, 36 por ciento van dos veces, 20 por ciento van tres veces, y sólo 5.4 por ciento no va o no contestó.

EJE ALTERNO: ROBUSTECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

Variable: organización social.
Indicador: acciones de trabajo comunitario y su celebración

En el eje del robustecimiento de la organización social que se pretende me-

dir a través de los indicadores relativos a sus tradiciones, sólo puede obtenerse información de viva voz de los pobladores. En esta tesitura, en dos visitas al poblado de Tallárachi se observó que la población en ambas ocasiones había hecho tesguino coincidiendo con las labores del ciclo agrícola. Específicamente, se informó en la primera que era porque estaban cercando, y en la segunda era temporada de siembra. Cabe señalar que esta última visita debió posponerse ya que la fecha elegida inicialmente coincidía con la festividad de San Isidro, acto celebrado en las comunidades.

Indicador: permanencia de su estructura tradicional de gobierno

En la medida en que las formas de autoridad tradicional sigan teniendo relevancia en la vida comunitaria, se puede considerar que la organización social está siendo si no robustecida, al menos conservada. Sin embargo, hay múltiples indicios de que se está deteriorando: se observó una pandilla de niños tarahumaras de entre 12 y 16 años alcoholizados no sólo con tesguino sino también con aguardiente de ínfima calidad que se distribuye clandestinamente en la sierra, llegaron a una tesguinada y agredieron a otro joven, al grado de que un adulto debió intervenir y también fue golpeado. Pregunté si eso era parte de su cultura y respondieron que no, que era un fenómeno que estaba apareciendo apenas hace unos años, que “los jóvenes ya no les hacen caso a los viejos” y que esto era inconcebible años atrás. El anciano era visto con res-

peto aunque no tuviera un lugar en la estructura tradicional de gobierno, y ahora ya no. Se mencionó que el fenómeno de las pandillas va en aumento y cada vez está peor.

EJE ALTERNO: AUTODESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Variable: réplica. Indicador: cantidad de comunidades que solicitan el programa

El primer caso de réplica consumada es el de la comunidad de Norogachi, integrada al programa en julio de 2002. El siguiente año se incorporaron Choguita, y Bahuinocachi. La Gavilana fue la primera que solicitó el programa, pero no se ha podido incorporar porque se encuentra enclavada en otro municipio y en una cañada muy profunda.

Actualmente hay tres comunidades en lista de espera. Respecto a las otras alternativas, por ejemplo los huertos familiares, ya fueron puestas en operación en San José del Pinal, comunidad que no tiene centro de trueque.

Variable: centros de distribución como parte del autodesarrollo de la comunidad. Indicador: cantidad de comunidades y productos integrados

El Cedain posee un buen sistema de distribución en 10 comunidades, además de una eficiente estructura administrativa, lo cual se trata de aprovechar para intercambiar insumos tarahumaras no artesanales entre las comunidades del área de influencia de los centros de trueque, a fin de fortalecer a

pequeños productores de insumos básicos. Ya se tienen localizadas mermeladas, galletas y salsas de chile de Norogachi, chile piquín de Urique, y alimentos deshidratados, maíz, frijól y artículos de limpieza de Cerocahui.

Variable: migración. Indicador: capacidad de arraigo de la comunidad derivada de la presencia de los centros de trueque

En opinión de un experto consultado, los centros de trueque brindan una opción de alimentación a las comunidades y actúan como un dique frente a la alternativa de involucrarse en actividades de narcotráfico, ya que algunas están ubicadas en sus áreas de influencia. La encuesta mostró un aspecto al que pudiera darse seguimiento, y es respecto a si vende sus artesanías en otras partes: la mitad contestó que no (51 por ciento), lo cual indica que los centros de trueque contribuyen a que parte de la población no tenga que salir de sus comunidades para proveerse de alimentos. El arraigo se podría dar en la familia, específicamente la mujer y los niños, ya que ella podría proveerse de alimento con su artesanía aunque el esposo hubiere migrado.

DISCUSIÓN

El concepto de impacto social generalmente se confunde con el de resultados o la evaluación de desempeño. Consideramos que están relacionados, pero se refieren a cuestiones distintas al interior de la organización. Impacto es la repercusión social de un programa, un

cambio sostenible y/o permanente y generalizable en una variable social en la que se intervino y se está monitoreando. El indicador de impacto mide y verifica los cambios de largo plazo en las variables, y por ello implica permanencia en el tiempo.

Los indicadores de impacto se refieren al gran cambio planteado en el objetivo general del programa u organización y, de existir, deben utilizarse indicadores internacionales. En este caso específico, incidir en el bienestar de indígenas tarahumaras representó un desafío, pues dichos indicadores no pueden aplicarse a lo que para ellos es bienestar, de ahí que se buscara generar la información de indicadores que —desde su peculiar óptica— pudieran servir para comprobar que se había influido en su bienestar.

El impacto social no se percibe de inmediato, las consecuencias sólo aparecen con el paso del tiempo y en ocasiones puede ser contrario a la intención de la organización. Hasta hoy se desconoce qué efectos tendrá para dicha población el empoderamiento femenino, o que la familia no migre con el hombre, ya que parte de su solidez como grupo étnico se debe a ello.

No puede haber impacto sin haber resultados y éstos se obtienen a partir de la actividad de la organización. El indicador de resultado mide los efectos mediatos del cambio en la variable social. Lo avanzado en estos tres años constituye el primer paso de un proyecto que, por definición, se alarga en el tiempo y da lugar a la primera medición de algunos indicadores propuestos. Otros, mencionados al inicio del proyec-

to, no han podido ser estudiados, e incluso se desconoce su pertinencia.

En resumen, se considera que toda acción de las organizaciones tiene efectos inmediatos, mediatos y a largo plazo. Pudiéramos hablar de niveles de impacto cuando la actividad trasciende su primer círculo de influencia y con el tiempo se modifica algún indicador de alguna variable social. Así, el problema radica en determinar cuándo los resultados se convierten en impacto social.

BIBLIOGRAFÍA

- ABOITES, Luis (1994), *Breve historia de Chihuahua*, México, FCE.
- AU LAND, Kenneth C. (2000), "Indicadores sociales", en *Enciclopedia de Sociología*, Thomson Gale Virtual Reference Library.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1997), *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*, Washington, D.C., BID.
- BENNETT, Wendell C. y Robert M. ZINGG (1986), *Los tarahumaras. Una tribu india del norte de México*, México, INI.
- CASTRO, Gregorio y Patricio CHÁVEZ (1994), *Metodología. Evaluación de impacto de proyectos sociales*, Caracas, UNESCO.
- COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍOS (2005), *Lenguas indígenas de México* disponible en http://cdi.gob.mx/index.php?id_seccion=660
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2001), *Análisis de impacto social de las políticas económicas*, ficha técnica.
- GONZÁLEZ H., Carlos y Ricardo G. LEÓN (2000), *Historia de los pueblos indígenas de México. Civilizar o exterminar. Tarahumaras y apaches en Chihuahua*, México, Siglo XXI CIESAS/INI.
- GUADARRAMA, Gloria (2001), *Entre la caridad y el derecho, Un estudio sobre el agotamiento del modelo nacional de asistencia social*, Toluca, El Colegio Mexiquense.
- GUNDERMANN KRÖL, Hans (2004), "El método de los estudios de caso", en M. L. TARRÉS (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, El Colegio de México, Migue Ángel Porrúa (FLACSO), pp. 251-288.
- JORDÁN, Francisco (1975), *Crónica de un país bárbaro*, México, Centro Librero la Prensa.
- LUMHOLTZ, Carl (1986), *El México desconocido*, México, INI.
- MOCHI ALEMÁN, Prudencio (2001), *Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina* (Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, 16), Toluca, El Colegio Mexiquense.
- MOKATE, Karen Marie (2000), *Convirtiendo el "mounstro" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*, Washington, D.C., Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
- MOLINARI, Claudia, y Eugeni PORRAS (coords.) (2001), *Identidad y cultura en la Sierra Tarahumara* (Obra Diversa), México, INAH.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (1991), *Principios de evaluación de asistencia para el desarrollo*, París, (OCDE).
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (1996), *Enfoque lógico para la gestión de proyectos en la ops*, Washington, D.C., Oficina de Análisis y Planificación Estratégica.

- PICHARDO MUÑIZ, Arlette (1999), *Evaluación del impacto social. El valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*, Buenos Aires, Lumen Humanitas.
- QUINTERO URIBE, Víctor Manuel (2000), *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*, Bogotá, Fundación FES.
- REED, Jan, Diana Jones y Julie IRVING (2005), "Appreciating Impact: Evaluating Small Voluntary Organizations in the United Kingdom", *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 16, núm. 2, pp. 123-142.
- SALOMON, Anheier (1999), *The Emerging Sector Revisited, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, Baltimore, The Johns Hopkins University-Institute for Policy Studies-Center for Civil Society Studies.
- SARIEGO, Juan Luis (comp.) (1998), *El indigenismo en Chihuahua*, Chihuahua, ENAH-Unidad Chihuahua.
- (2002), *El indigenismo en la Tarahumara. Identidad, comunidad, relaciones interétnicas y desarrollo en la Sierra de Chihuahua*, México, INI/INAH.
- UNICEF (1991), *Guía de UNICEF para monitoreo y evaluación: ¿marcando una diferencia?*, Nueva York, UNICEF-Oficina de Evaluación.
- VALADEZ, Joseph y Michael BAMBERGER (1994), *Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries. A Handbook for Policymakers, Managers and Researchers*. Washington, World Bank Economic Development Institute.
- ZEMELMAN, Hugo (2000), *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*, con la colaboración de Alicia MARTÍNEZ, México, El Colegio de México-Centro Estudios Sociológicos.