



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO EN SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

DESARROLLO RURAL

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN EN COMUNIDADES INDÍGENAS. ESTUDIO DE CASO PARA EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TABAÁ, VILLA ALTA, OAXACA

ELIEL MENDOZA BAUTISTA

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRO EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

2020

La presente tesis titulada: Análisis de los procesos de planeación en comunidades indígenas. Estudio de caso para el municipio de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca.

Realizada por el alumno: Eliel Mendoza Bautista

Bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS
SOCIOECONOMÍA ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO



Dr. Oscar Luis Figueroa Rodríguez

ASESOR



Dr. Martín Hernández Juárez

ASESOR



M.C. Nephtali Misael Ortiz Medrano

Montecillo, Texcoco, Estado de México, febrero de 2020.

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN EN COMUNIDADES INDÍGENAS.
ESTUDIO DE CASO PARA EL MUNICIPIO DE SAN JUAN TABAÁ, VILLA ALTA,
OAXACA.**

Eliel Mendoza Bautista, M.C.
Colegio de Postgraduados, 2020

RESUMEN

La presente investigación busca mostrar la importancia de los procesos de planeación para el ámbito público municipal en la comunidad indígena de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca, a través del análisis de la organización interna en el Sistema de Cargos basada en Usos y Costumbres. De igual forma, se muestra la relevancia de la planeación formal (Plan Municipal de Desarrollo) para facilitar procesos de desarrollo en la comunidad. Para el estudio se aplicaron 93 encuestas a ciudadanos entre hombres y mujeres, y se realizaron 21 entrevistas a profundidad de las cuales 16 fueron a expresidentes municipales y cinco a informantes clave, lo que permitió recopilar datos que mostraron las particularidades de la forma en que se desarrollan los procesos de planeación, así como la participación de la ciudadanía dentro de los procesos de toma de decisiones para la comunidad. Los resultados indican que las características de la planeación tradicional muestran particularidades de identidad como lo son la Asamblea Comunitaria, Tequios, Sistema de Cargos y Servicios, etc., a diferencia de lo anterior, la planeación formal (PMD) se toma como un requisito de gestión para poder acceder a proyectos y recursos públicos estatales y federales. Asimismo, debido al poco conocimiento y poca participación en este aspecto, la población se siente ajena a este proceso y solo se identifica con la planeación tradicional. En consecuencia, al no haber una armonización de dichos procesos el resultado ha sido que los proyectos de desarrollo para la comunidad tienen que ajustarse al periodo anual (periodo de administración Municipal), y para el caso de las obras públicas a largo plazo, los procesos de planeación no han sido óptimos, teniendo como consecuencia la existencia de obras que no cumplen con las expectativas de la población por su inadecuada planificación.

Palabras Clave: Sistema de Cargos, Usos y Costumbres, Plan Municipal de Desarrollo, Participación, Toma de decisiones, Armonización.

**ANALYSIS OF THE PLANNING PROCESSES IN INDIGENOUS COMMUNITIES.
CASE STUDY FOR THE MUNICIPALITY OF SAN JUAN TABAÁ, VILLA ALTA,
OAXACA.**

Eliel Mendoza Bautista, M.C.
Colegio de Postgraduados, 2020

ABSTRACT

The present research aims to show the importance of planning processes in the municipal public sphere within the indigenous community of San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca, in which the internal organization based on the Charges System by Uses and Customs is analyzed. Similarly, the relevance of formal planning (Municipal Development Plan) to facilitate development processes in the community is shown. The study included the application of a survey to 93 citizens both men and women, and 21 in-depth interviews of which 16 were done to municipal ex-presidents and five to strategic informants, which allowed to collect data that showed the particularities of the way in which the planning processes are developed, as well as the participation of the citizens in the decision making processes for the community. The results indicate that some characteristics of the traditional planning specify particularities of identity such as the Community Assembly, community work, System of Charges and Services, etc., in the other hand, the formal planning (PMD) is taken as a management requirement that enables access to public and federal projects and funding; due to the lack of knowledge and little participation in this aspect, the population does not relate to this process and only identifies with the traditional planning. Consequently, as there is no harmonization of these processes, the result has been that the development projects for the community only work within an annual period (municipal administration period), and in the case of long term public works, the planning processes have not been optimal, resulting in the existence of works that have not taken into account the expectations of the population due to its inadequate planning.

Keywords: Charge System, Uses and Customs, Municipal Development Plan, Participation, Decision making, Harmonization.

AGRADECIMIENTOS

Al Colegio de Postgraduados por abrirme las puertas y otorgarme las facilidades para seguir con mis estudios de Maestría en el área de Desarrollo Rural.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el financiamiento otorgado durante mis estudios de Maestría, que finalmente son contribuciones de la sociedad mexicana que el consejo canaliza a los investigadores, gracias a ello los jóvenes tenemos la oportunidad de generar investigación para contribuir al desarrollo de la sociedad.

A la comunidad y autoridades de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca. Por las facilidades otorgadas, además de sus aportes en conocimientos y experiencias, que hicieron posible la realización de este estudio.

Al Dr. Oscar Luis Figueroa Rodríguez, por aceptar la responsabilidad de ser el consejero para mi trabajo de investigación; y compartir sus conocimientos para dedicar tiempo y esfuerzo al presente estudio.

Al Dr. Martín Hernández Juárez, por sus valiosas aportaciones y conocimientos durante la realización de la tesis.

Al M.C. Nephtali Misael Ortiz Medrano, por su invaluable aportación en conocimientos y experiencias de la comunidad de estudio, quien con su orientación ayudó con observaciones y comentarios durante la realización de la presente investigación.

Al Dr. Aurelio León Merino, por su colaboración con el consejo particular, y por sus valiosos aportes en observaciones a la investigación.

A mis amigos M.C. Marcela Lucero y M.C. Jhair López, por compartir sus conocimientos de manera incondicional para hacer observaciones en el desarrollo de la tesis.

A la Señora Elsa, que siempre estuvo al pendiente del seguimiento de mis trámites durante la estancia en el COLPOS.

A mis padres, por apoyarme en todo momento durante mi formación profesional, confiando en mí para lograr mis objetivos.

A mis primos radicados en el Estado de México, que siempre me brindaron su apoyo en todos los aspectos, confiando en mí durante el desarrollo de la Maestría.

A todos mis profesores, que me transmitieron sus grandes conocimientos en las clases, a mis amigos con los que tuve el gusto de convivir, y a todos mis compañeros del COLPOS.

DEDICATORIA

A los padres abuelos, BILADELADAO y THIADELA (Don Juan de Mendoza y Velasco), de la comunidad de San Juan Tabaá.

Ambos construyeron un legado histórico que perdura entre los habitantes de la misma.

El primero como fundador de San Juan Tabaá, y el segundo como líder nato que estaba al mando de la comunidad en la época de la conquista Española.

CONTENIDO

RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTA DE FIGURAS	x
SIGLAS Y ABREVIACIONES	xii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
2.1 Antecedentes.....	4
2.1.1 Elección de Autoridades en San Juan Tabaá (SJT)	5
2.1.2 Procesos de planeación y toma de decisiones en San Juan Tabaá	7
2.1.3 Planeación municipal en (SJT).....	7
2.2 Definición del problema de investigación	8
2.2.1 Pregunta General de investigación	8
2.2.2 Preguntas particulares de investigación	8
2.3 Objetivos.....	9
2.3.1 Objetivo General.....	9
2.3.2 Objetivos Específicos.....	9
2.4 Hipótesis	10
2.4.1 Hipótesis General	10
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	10
CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIA.....	12
3.1 Ubicación geográfica del municipio de San Juan Tabaá.....	12
3.2 Clima	13
3.3 Uso del suelo y vegetación	13
3.4 Flora y fauna	13
3.5 Población	13
3.6 Población Indígena.....	14
3.7 Vivienda.....	14
3.8 Escolaridad	14
3.9 Instituciones educativas.....	14
3.10 Estructura municipal	15

CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO	16
4.1. Gobernanza y democracia	16
4.1.1 Gobernanza.....	16
4.1.2 Democracia.....	19
4.1.3 Democracia directa	22
4.1.4 Democracia Representativa.....	23
4.1.5 Democracia Deliberativa.....	25
4.1.6 Democracia indígena	27
4.2. Participación	28
4.3. Planeación y toma de decisiones.....	31
4.3.1. Planeación	32
4.3.2. Toma de decisiones.....	36
4.3.2. Planes y programas	40
4.3.3. Planeación estratégica.....	42
CAPÍTULO V METODOLOGÍA.....	44
5.1 Variables de la investigación	44
5.2 Metodología de investigación	45
5.2.1 Tamaño de muestra para el enfoque cualitativo	45
5.3 Proceso del análisis cualitativo	46
5.3.1 Tamaño de muestra para el enfoque cuantitativo	46
5.4 Proceso del análisis cuantitativo	47
5.4.1 Paquetería Estadística	48
5.4.2 Análisis Clúster	48
5.4.3 Tratamiento de la base de datos.....	49
CAPÍTULO VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
6.1 Resultados del análisis de correspondencia múltiple (ACM) en el Software Libre	
R. 2019	52
6.1.1 Planeación tradicional.....	52
6.1.2 Planeación Formal (Plan Municipal de Desarrollo)	60
6.1.3 Participación en los asuntos públicos	64
6.1.4 Participación y toma de decisiones en la Asamblea Comunitaria	71

6.1.5	Forma de Gobierno	78
6.2	Resultados del análisis cualitativo con el apoyo del software Atlas Ti 8.4.....	84
6.2.1	Sistema Normativo Interno	84
6.2.2	Sistema De Cargos y Servicios.....	90
6.2.3	Asamblea General Comunitaria	93
6.2.4	Asamblea de Mujeres Contribuyentes	96
6.2.5	Planeación Municipal Tradicional (Usos Y Costumbres).....	98
6.2.6	Planeación Formal	101
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
7.1	Conclusiones	105
7.2	Recomendaciones	109
CAPÍTULO VIII REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		112
ANEXOS		117
Anexo 1. Cuestionario a ciudadanos de San Juan Tabaá		117
Anexo 2. Guion de entrevista a expresidentes municipales en San Juan Tabaá		126
Anexo 3. Guion de entrevista a personas clave en San Juan Tabaá		128
Anexo 4. Programa del Software R Libre 2019 para el análisis de encuestas		129
Anexo 5. Códigos creados para el Análisis de entrevistas en el Software Atlas Ti 8.1.....		133
Anexo 6. Fotografías del municipio de estudio		136
Anexo 7. Fotografías del trabajo de campo. (Grupo 1).....		137
Anexo 8. Fotografías del trabajo de campo. (Grupo 2).....		138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica del municipio de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca.	12
Figura 2.- Organigrama municipal de San Juan Tabaá.	15
Figura 3. Escalera de participación de Sherry R.	30
Figura 4. El ciclo de la decisión.	38
Figura 5. Individuos y categorías de la Planeación Tradicional (PT).	53
Figura 6. Categorías de la Planeación Tradicional.	54
Figura 7. Formación de grupos sobre la Planeación Tradicional	55
Figura 8. Participación de la ciudadanía en la elaboración del (SNI).....	56
Figura 9. División por género de la población que participó en la elaboración del (SNI).	57
Figura 10. Usos y Costumbres (UyC).	58
Figura 11. Sistema de cargos y servicios (SCyS).	58
Figura 12. Individuos y categorías de la Planeación Formal (PF).	60
Figura 13. Categorías de la Planeación Formal (PF).	61
Figura 14. Formación de grupos sobre la Planeación Formal.	62
Figura 15. Participación de la ciudadanía en la elaboración de la Planeación Formal.	63
Figura 16. Género de la ciudadanía que ha participado en la elaboración de la (PF).	64
Figura 17. Categorías de la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.	65
Figura 18. Formación de grupos sobre la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.	66
Figura 19. División por género de la ciudadanía que ha participado en los asuntos públicos..	67
Figura 20. Asuntos públicos en los que participa la ciudadanía.	68
Figura 21. Aceptación de la forma que se toman las decisiones en la Asamblea Comunitaria (AC).	68
Figura 22. Percepción de la ciudadanía sobre si las mujeres deben participar en los asuntos públicos.	69
Figura 23. Promoción de mecanismos de participación.....	70
Figura 24. Categorías de la participación y toma de decisiones en la (AC).	72
Figura 25. Formación de grupos sobre la participación y toma de decisiones en la Asamblea Comunitaria (Solo Ciudadanos).	73
Figura 26. Motivo de participación de los ciudadanos en la (AC).	74

Figura 27. Participación de todos por igual en la (AC).....	75
Figura 28. Aportes de la participación para la toma de decisiones.....	75
Figura 29. Discusión y deliberación de asuntos en la (AC).	76
Figura 30. Satisfacción sobre el desarrollo de la deliberación en (AC).....	76
Figura 31. Individuos y categorías de la Forma de Gobierno (FG).....	78
Figura 32. Categorías de la Forma de Gobierno.	79
Figura 33. Formación de grupos sobre la Forma de Gobierno.	80
Figura 34. Forma de elección de autoridades en el régimen de Usos y Costumbres.....	81
Figura 35. Respuesta de la administración municipal sobre las demandas de la comunidad. .	82
Figura 36. Rendición de cuentas por las autoridades.	82
Figura 37. Nube de palabras de las entrevistas realizadas.	84
Figura 38. Grupo de códigos del Sistema Normativo Interno	85
Figura 39. Grupo de códigos del Sistema Cargos y Servicios.....	90
Figura 40. Grupo de códigos de la Asamblea General Comunitaria	93
Figura 41. Grupo de códigos de la Asamblea de Mujeres Contribuyentes.	96
Figura 42. Planeación Municipal Tradicional (Usos y Costumbres)	98
Figura 43. Planeación Formal.....	101

SIGLAS Y ABREVIACIONES

AC	Asamblea Comunitaria
COLPOS	Colegio de Postgraduados
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COPLADE	Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca
FG	Forma de Gobierno
INE	Instituto Nacional Electoral
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PF	Planeación Formal
PMD	Plan Municipal de Desarrollo
PT	Planeación Tradicional
SCyS	Sistema de Cargos y Servicios
SJT	San Juan Tabaá
SNI	Sistema Normativo Interno
UyC	Usos y Costumbres

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Las formas de organización, convivencia y toma de decisiones de los pueblos indígenas en la Región Sierra Norte del Estado de Oaxaca se basan en “Usos y Costumbres” (UyC). Este sistema de organización comunitaria les ha permitido mantener el arraigo de sus costumbres, tradiciones y una identidad propia. Históricamente estos procesos se han mantenido en las comunidades indígenas respetando la cosmovisión existente en cada una de ellas.

San Juan Tabaá (SJT) es una de las comunidades indígenas pertenecientes a la región Sierra Norte del Estado de Oaxaca que a lo largo de los años ha mantenido sus costumbres y tradiciones; esta comunidad es regida por la normatividad interna de usos y costumbres (Sistemas Normativos Internos). De acuerdo con Bartolomé (1997), las formas de organización indígena muestran maneras diferentes de pensar y actuar en el ámbito político, que pueden resultar más eficientes que las formas tradicionales de la democracia representativa; si bien, pueden tener limitaciones y contradicciones, como es la poca participación de las mujeres en los procesos políticos internos, a pesar de ello constituyen formas viables de organización para la población indígena, teniendo como resultado los llamados usos y costumbres, que son formas de organización que se han ido adaptando históricamente por dichas poblaciones y por lo tanto, son aceptados, reconocidos y legítimos.

Retomando lo anterior, una de las limitaciones que se presentan en la comunidad de SJT es precisamente la limitada participación de las mujeres en el ejercicio de toma de decisiones; de hecho, la participación de mujeres en la asamblea comunitaria es nula, mientras que los jóvenes hombres, si por alguna razón dejan de estudiar, aunque no tengan mayoría de edad están obligados a participar en dichas asambleas, a cooperar en los tequios y a prestar servicios existentes en la comunidad.

Ahora bien, en el Sistema Normativo de SJT se establece que la asamblea es la máxima autoridad para la toma de decisiones, misma que es reconocida por el Estado a través de la Ley de Derechos de los Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Oaxaca, que en su artículo 28 capítulo V de los sistemas normativos internos, establece lo siguiente:

Artículo 28: El Estado de Oaxaca reconoce la existencia de sistemas normativos internos de los pueblos y comunidades indígenas con características propias y específicas en cada pueblo, comunidad y municipio del Estado, basados en sus tradiciones ancestrales y que se han transmitido oralmente por generaciones, enriqueciéndose y adaptándose con el paso del tiempo a diversas circunstancias. Por tanto, en el Estado dichos sistemas se consideran actualmente vigentes y en uso. (LDPCIEO, 2001)

Por otro lado, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación, Desarrollo Administrativo, y Servicios Públicos Municipales del Estado de Oaxaca, en relación al Plan Municipal de Desarrollo, se establece lo siguiente:

Artículo 45: El Plan Municipal de Desarrollo deberá ser elaborado, aprobado por mayoría calificada y publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, Gaceta Municipal o revistas especializadas en temas Municipales, dentro de los primeros tres meses, contados a partir de la fecha de instalación del Ayuntamiento. (LPDASPMEIO, 2011)

Con base en este mandato, cada municipio debe elaborar un Plan Municipal de Desarrollo (PMD) al comienzo de su administración y este debe estar alineado con los planes de desarrollo nacional y estatal.

Para la presente investigación los procesos de planeación deben entenderse en el ámbito público (gobierno municipal); los métodos que se usan para su elaboración, seguimiento y evaluación, deben ir encaminados en concordancia al contexto de la comunidad en el ámbito público, en el que se puede resaltar que se cuenta con una planeación tradicional que realiza la autoridad municipal de SJT en la asamblea comunitaria; la cual es relevante porque es la planeación que rige al municipio de acuerdo a los sus usos y costumbres de la comunidad, y otra formalmente según los requerimientos del Estado.

En este sentido, este trabajo muestra el grado de importancia que tienen los procesos de planeación tradicional (UyC) y su alineación con la planeación formal (PMD). Asimismo, aborda el análisis de la participación comunitaria en los procesos de planeación local y las implicaciones que esto tiene en la armonización para detonar procesos de desarrollo comunitario.

El presente trabajo de investigación está organizado en siete capítulos, el capítulo I corresponde a esta sección en la cual se abordan de manera general los temas que se desarrollan a lo largo de la tesis. En el capítulo II se hace el planteamiento del problema de investigación empezando con antecedentes, definición del problema de investigación, así como los objetivos e hipótesis de la

misma. En el capítulo III se caracteriza y se describe la zona de estudio presentando de manera general aspectos geográficos, sociales y políticos.

El capítulo IV presenta la revisión de la literatura que permite entender y analizar los conceptos que se desarrollan en la investigación que son: Gobernanza, Democracia, Planeación, Participación y Toma de decisiones. El capítulo V describe la metodología que se siguió para recabar datos y analizar la información. El capítulo VI presenta los resultados obtenidos, y el capítulo VII presenta las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del análisis de los resultados.

CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes

Entre las formas de organización tradicional se encuentra el “tequio”; es decir, el trabajo comunal organizado; Bautista (2017) en su libro Memoria histórica de Tapa-ba, sobre el *xhin lafe*¹ (tequio) menciona el significado de lo que inicialmente era el tequio. El autor refiere que: “anteriormente eran trabajos impuestos de mucho sacrificio para la realización de obras comunales en donde se construyeron iglesias y conventos” (Bautista, 2017, p.60).

En la actualidad, el tequio es una forma de cooperación comunitaria en la que los ciudadanos realizan trabajos para el beneficio común de la población que la asamblea decide.

Otra de las características que tienen las comunidades indígenas en la Sierra Norte del Estado de Oaxaca, es que preservan con orgullo sus lenguas autóctonas. Esta Región se divide en dos sub-regiones: la Sierra Juárez es donde se habla el zapoteco con sus respectivas variantes para cada comunidad; y, la región Mixe, que son comunidades en las que se habla el Mixe o Ayuuk.

Aunado a lo anterior y tal como señala Hernández (2005):

Entre los elementos que frecuentemente han sido utilizados por los grupos indígenas para identificarse o ser identificados se encuentran los rasgos culturales, la auto identificación, la adscripción hecha por otros, la pertenencia a una comunidad dada, la participación de la organización política local. Pero el elemento más importante de la definición ha sido, y continúa siendo, la lengua. (Hernández, 2005, p.112)

Así pues, dentro de la comunidad de SJT, el zapoteco como lengua materna, se mantiene en la actualidad y da un sentido de identidad a los habitantes. Esta ha sido transmitida de generación a generación a lo largo de los años, y los ciudadanos son hablantes de esta lengua originaria además del español, lo cual les permite expresarse con mayor facilidad.

¹ Palabra en zapoteco con la variante de San Juan Tabaá que significa: Tequio

En este sentido, los ciudadanos se ven favorecidos por la importancia que la comunicación en lengua indígena conlleva para la organización y la toma de decisiones, pues en general en los espacios de toma de decisión como la Asamblea, el idioma utilizado es el zapoteco. Asimismo, la relación que existe entre todos los ciudadanos es muy amplia, ya que la mayoría se conoce a través de los núcleos familiares y vecindad.

2.1.1 Elección de Autoridades en San Juan Tabaá (SJT)

La elección de autoridades municipales es un proceso fundamental en la vida comunitaria, ya que a través de esta la población ejerce su derecho al voto depositando su confianza en los ciudadanos que considera honorables para estar a cargo de la misma. La forma en que se realiza el proceso electoral es particular por ser regido a través de Usos y Costumbres. De este proceso depende la continuidad de los proyectos existentes en la comunidad considerando que cada autoridad al iniciar su administración puede realizar los cambios que considera pertinentes.

La elección de autoridades se realiza conforme lo establecido en el sistema normativo interno en concordancia con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca, el cual establece en su Artículo 33 que: “Los integrantes de los Ayuntamientos electos por Sistemas Normativos Internos, desempeñarán el cargo durante el tiempo que sus tradiciones y prácticas democráticas determinen” (LOMEO, 2017).

El presidente municipal es el representante legal de la población y es electo por periodos máximos de un año de duración por administración, la elección se realiza a mediados del mes de octubre de cada año. El proceso de elección comienza cuando, aproximadamente dos meses antes, la autoridad en turno fija la fecha de elección en acuerdo con la asamblea, haciendo el recordatorio para que se vaya sondeando al ciudadano que consideren honorable para administrar de la mejor manera a la comunidad durante el año siguiente.

La elección se realiza de manera tradicional y en ella participan los ciudadanos activos de la comunidad como votantes para elegir a las autoridades. En la mañana del día de la elección se instala una casilla a cargo de los ciudadanos de la comunidad previamente asignados por la autoridad, en la que se hace entrega de una boleta en blanco a los ciudadanos votantes para que

ellos de manera libre y secreta puedan anotar el nombre de aquellos ciudadanos que les parezcan los ideales para ocupar los cargos de presidente municipal, síndico municipal y regidores, entre los principales. Una vez culminado este proceso, la asamblea en pleno se reúne por la tarde de ese mismo día para conocer el resultado de la jornada electoral, y es así como se dan a conocer los nombres de quiénes serán las nuevas autoridades que posteriormente toman posesión el primero de enero del año próximo.

En el municipio, el sistema electoral a través de partidos políticos no es aceptado por la asamblea de acuerdo a los usos y costumbres de la comunidad; cabe mencionar que hay miembros de la comunidad que por su libre convicción son partidarios a los principios de algún grupo político; sin embargo, la mayoría de la población no ha permitido la inclusión de ideas partidistas a los procesos de elección democrática interna del municipio, ya que la percepción general que tiene la población es que es mucho más eficaz la elección por usos y costumbres para generar y mantener cohesión social, ya que los partidos políticos lejos de generar planteamientos o soluciones a los problemas de la comunidad generan controversias entre los habitantes, puesto que rompen o chocan con los procesos tradicionales.

Una vez electas las autoridades, estas tienen que registrarse ante las instancias correspondientes del Gobierno del Estado para poder ser reconocidas y atendidas como autoridades municipales durante el periodo de su administración, y así puedan tener los mismos derechos que tienen las autoridades elegidas en los municipios bajo el sistema de partidos políticos; asimismo, para tener acceso a los recursos que por ley le son asignados al municipio, ya que de otra forma esto no sería posible.

Por el periodo de tiempo que duran en funciones las autoridades municipales, se ven en la necesidad de ejercer el presupuesto limitándose al periodo anual. Por lo que, las prioridades de cada administración se centran en ejecutar obras y proyectos que puedan ser concluidas en un año y que la población se los reconozca. Esto tiene la evidente implicación de la falta de planeación a mediano y largo plazo. Además, la organización de la administración municipal se basa en el sistema de cargos, y dichos cargos se consideran como un servicio a la comunidad por lo que no existe remuneración económica alguna, es decir, son honoríficos.

2.1.2 Procesos de planeación y toma de decisiones en San Juan Tabaá

El planteamiento por parte de la autoridad municipal sobre las actividades a realizar se hace al inicio de cada nueva administración en la asamblea comunitaria, en la cual el Presidente Municipal junto con su cabildo presentan las necesidades que se tienen y estas son puestas a consideración de todos los presentes para su correspondiente aprobación; asimismo, se hacen planteamientos a cargo del Síndico Municipal relacionados a cuestiones internas (Obras públicas que desea llevar a cabo, Tequios, Festividad anual, etc.), así como asuntos de justicia de carácter tradicional para mantener el orden dentro de la población.

Una vez vertidos los planteamientos, la autoridad pide a los ciudadanos hacer opiniones correspondientes con la finalidad de discutir los puntos expuestos para conocer el sentir y la posición de la ciudadanía al respecto; posteriormente la autoridad pregunta si se está de acuerdo o si existe algún inconveniente sobre los temas mencionados, a lo que los ciudadanos en coro expresan el “Sí” o el “No” de acuerdo a su conclusión. Habiendo hecho lo anterior, finalmente se establecen acuerdos para dar continuidad a dichos planteamientos.

2.1.3 Planeación municipal en (SJT)

La elaboración del Plan Municipal de Desarrollo es coordinada por la parte administrativa del municipio (secretaría y tesorería municipal) y, en ocasiones, por el Estado, a través de la Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca (COPLADE), que asesora a la autoridad para su elaboración; en este sentido, la participación ciudadana es casi nula en la elaboración del plan, por ello la mayoría de los ciudadanos desconoce la parte formal de elaboración del plan que las autoridades presentan al Estado para tener acceso a los recursos para la operación de los programas y proyectos de beneficio comunitario.

Por lo anterior, comúnmente el plan es considerado como un requisito más que tiene que presentarse ante las instancias correspondientes en términos del documento final y lo que la ley mandata, perdiéndose con ello la oportunidad de interactuar y generar procesos participativos entre los ciudadanos para la planeación y desarrollo comunitario.

2.2 Definición del problema de investigación

Relacionando los aspectos que implica el ser regido por usos y costumbres en una comunidad indígena, en donde la organización y toma de decisiones se hacen de acuerdo con la normatividad interna basada en procesos tradicionales; es necesario conocer la manera en que se realizan los procesos de planeación a partir de usos y costumbres (tradicional) y los requeridos por el Estado a través del marco legal correspondiente (formal), y cómo se armonizan en el caso particular del municipio de San Juan Tabaá.

Además, resulta relevante conocer y analizar cómo han sido los procesos de planeación en los últimos 21 años (1998-2018), mismos que corresponden a siete trienios formales, esto con el fin de generar propuestas de armonización entre los procesos formales y tradicionales que puedan incentivar el crecimiento y desarrollo de la comunidad mediante una mejora en la organización y toma de decisiones, fomentando de esta manera la participación ciudadana que pueda resultar en una adecuada aplicación de los recursos públicos y que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población.

Por lo tanto, comprender la interacción entre los procesos de planeación formal y tradicional, permitirá encontrar aspectos en donde se pueda facilitar la armonización mientras que se generan propuestas apropiadas y relevantes tanto para el municipio como para el Estado en general. Es así que, considerando la importancia de la armonización en los procesos de planeación comunitaria, se plantean a continuación las siguientes preguntas de investigación.

2.2.1 Pregunta General de investigación

¿Cuáles son las implicaciones de la falta de armonización de la planeación tradicional y la formal, en los procesos de toma de decisiones para el desarrollo en el municipio de San Juan Tabaá?

2.2.2 Preguntas particulares de investigación

1. ¿Cómo funciona el sistema tradicional (usos y costumbres) en la organización y toma de decisiones de San Juan Tabaá?
2. ¿Quiénes han sido los actores participantes en la elaboración de los planes de desarrollo y de qué forma han participado?

3. ¿Cuál ha sido la relevancia y utilidad de los planes de desarrollo en la comunidad de estudio y en qué medida se ha fundamentado en el uso de datos e información estratégica?
4. ¿Cómo han sido los procesos de planeación formal y tradicional implementados en los últimos 21 años (7 Trienios) en SJT?
5. ¿Cómo ha sido el proceso de diseño, implementación y evaluación de los Planes de Desarrollo implementados en el periodo (1998-2018)?
6. ¿Se pueden armonizar los lineamientos establecidos por el Estado sobre la asignación de recursos públicos a municipios con la estructura tradicional de usos y costumbres de los pueblos indígenas?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Analizar los procesos de planeación formal y tradicional basado en el sistema de usos y costumbres existentes en el municipio de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca, con el fin de establecer recomendaciones que permitan mejorar la armonización en estos procesos para contribuir al desarrollo del municipio.

2.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar y describir la estructura de planificación tradicional en la comunidad de estudio para conocer su importancia en la organización y toma de decisiones.
2. Identificar a los actores que participan en los procesos de planeación formal y toma de decisiones en la comunidad de estudio
3. Explicar en qué medida los planeación formal (Planes Municipales de Desarrollo-PMD) se han fundamentado en el uso de datos e información estratégica, así como la importancia y la utilidad que se le ha dado en la comunidad de estudio.

4. Determinar el grado de influencia de las estructuras formal y tradicional, sobre el desarrollo que se ha tenido en la comunidad en los últimos 21 años.
5. Analizar el proceso de diseño, implementación y evaluación de los Planes (PMD) implementados en el periodo (1998-2018).
6. Analizar los lineamientos establecidos por el estado sobre la asignación recursos públicos a los municipios, para determinar en qué apartados se armoniza o se podría armonizar con la estructura tradicional de usos y costumbres de los pueblos indígenas.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

La falta de armonización entre los procesos de planeación formal y tradicional dificulta el proceso de planeación mismo, la participación ciudadana en la toma de decisiones, la relevancia del plan como herramienta para la toma de decisiones, así como el establecimiento de planteamientos estratégicos a largo y mediano plazo, limitando con ello el desarrollo en general del municipio.

2.4.2 Hipótesis Particulares

1. La planificación tradicional en usos y costumbres es prioritaria para la organización y toma de decisiones en la Asamblea Comunitaria.
2. Los actores que participan en los procesos de planeación formal son las autoridades municipales, que actualizan los planes de acuerdo a los requerimientos formales establecidos por las instituciones correspondientes del Estado sin involucrar a la comunidad en su conjunto.

3. Los planes (PMD) se han fundamentado en menor medida en el uso de datos e información estratégica, teniendo como consecuencia poca o nula relevancia y utilidad del mismo.
4. La estructura de planeación tradicional influye de manera significativa sobre la planeación formal al momento de generar desarrollo para la comunidad.
5. El proceso de diseño de los Planes de Desarrollo generados en el periodo 1998-2018 (7 Trienios) ha sido a cargo de autoridades municipales por mandato oficial del Estado sin tener una adecuada implementación y evaluación de los mismos.
6. Existe la posibilidad de que los lineamientos establecidos por el Estado sobre la asignación de recursos públicos se pueden armonizar con la estructura tradicional de usos y costumbres de los pueblos indígenas.

CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIA

3.1 Ubicación geográfica del municipio de San Juan Tabaá

El municipio de San Juan Tabaá se localiza en la parte noreste del Estado de Oaxaca, en las coordenadas 96°12' longitud Oeste, 17°18' latitud Norte y a una altura de 1,360 metros sobre el nivel del mar. Colinda al norte y oeste con los municipios de Villa Talea de Castro y San Juan Juquila Vijanos; al este con los municipios de San Cristóbal Lachirioag y San Ildefonso Villa Alta, al sur con el municipio de San Andrés Solaga.

La superficie total del municipio es de 26.79 km² correspondiendo esta superficie al 0.03% del total de la superficie del Estado; la distancia aproximada a la ciudad de Oaxaca es de 153 kilómetros.

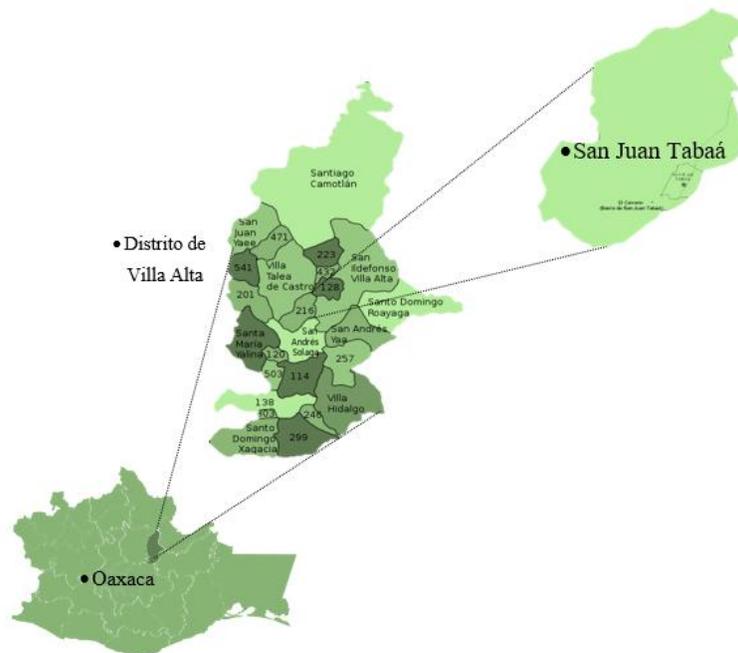


Figura 1. Ubicación geográfica del municipio de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca.

3.2 Clima

El clima en esta comunidad es semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano (89.26%). El rango de temperatura va de 16°C a 24°C. La precipitación anual alcanza un rango de 1500–2000 mm (INEGI, 2010).

3.3 Uso del suelo y vegetación

El tipo de suelo de esta comunidad es Luvisol (94.42%) y Cambisol (5.58%). Del total del territorio de la comunidad, el (3.04%) corresponde a la zona urbana que está creciendo sobre suelo rocoso de tipo metamórfica del Cretácico, sobre área donde originalmente había suelo denominado Luvisol; y está creciendo sobre terrenos previamente ocupados por bosque y agricultura). Así también el (35.49%) del territorio es usado para Agricultura, siendo esta la actividad principal a la que se dedica la población y el (61.47%) corresponde a bosque (INEGI, 2010).

3.4 Flora y fauna

La vegetación compuesta por diferentes especies de pino, oyamel, ocote, madroño, moral, encino, ceiba, cedro y huanacaxtle. La fauna está compuesta por diferentes especies como Murciélago, tejón, pecarí, armadillo, conejo, liebre, venado, ardilla, cacomixtle, águila, gavián, correcominos, víboras, comadreas, cuervos y zopilotes (Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México – Estado de Oaxaca).

3.5 Población

De acuerdo con INEGI (2010), se reporta un total de 1331 habitantes con una población masculina de 633 y una población femenina de 698. Teniendo la siguiente distribución, población de 0 a 14 años = 396, población de 15 a 64 años = 787. De la población de 12 años y más (1021) se reporta una población económicamente activa de 426 (41.72%) y una población no económicamente activa de 590 (57.79%), y la población no especificada es de 5 habitantes (0.49%).

3.6 Población Indígena

De acuerdo con datos reportados de (INEGI, 2010), de un total de 1225 de la población de 5 años de edad y más, se reporta que 1179 son hablantes de lengua indígena (Zapoteco) además del español, representando el 96.25% de esta población, mientras que el número de habitantes que solo hablan la lengua indígena son 46, representando el 3.75%.

3.7 Vivienda

De acuerdo al censo de población y vivienda 2010, se reportan 328 viviendas particulares habitadas, de los cuales 184 son viviendas con piso de tierra que representa el 56.44% del total, también se reportan 6 viviendas con muros endebles. Asimismo, para este año se reportó un total de 6 viviendas sin luz eléctrica, 9 viviendas sin agua entubada, y de acuerdo al contexto de la comunidad se reportan 280 viviendas que hacen uso de leña y carbón para cocinar, representando el 85% del total.

3.8 Escolaridad

De acuerdo a la situación de rezago y pobreza, del total de la población (1331) en 2010 el porcentaje de población de 15 años o más analfabeta era 14.22%, equivalente a 190 habitantes. De la población de 6 a 14 años el 1.14% no asiste a la escuela equivalente a 16 entre niños y jóvenes, mientras que para este mismo año se reporta el 58.61% de la población de 15 años y más con educación básica incompleta equivalente a 780 habitantes.

3.9 Instituciones educativas

Actualmente se cuenta con el Centro de Educación Preescolar, Primaria, Telesecundaria y el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 109, Ext. 01.

3.10 Estructura municipal

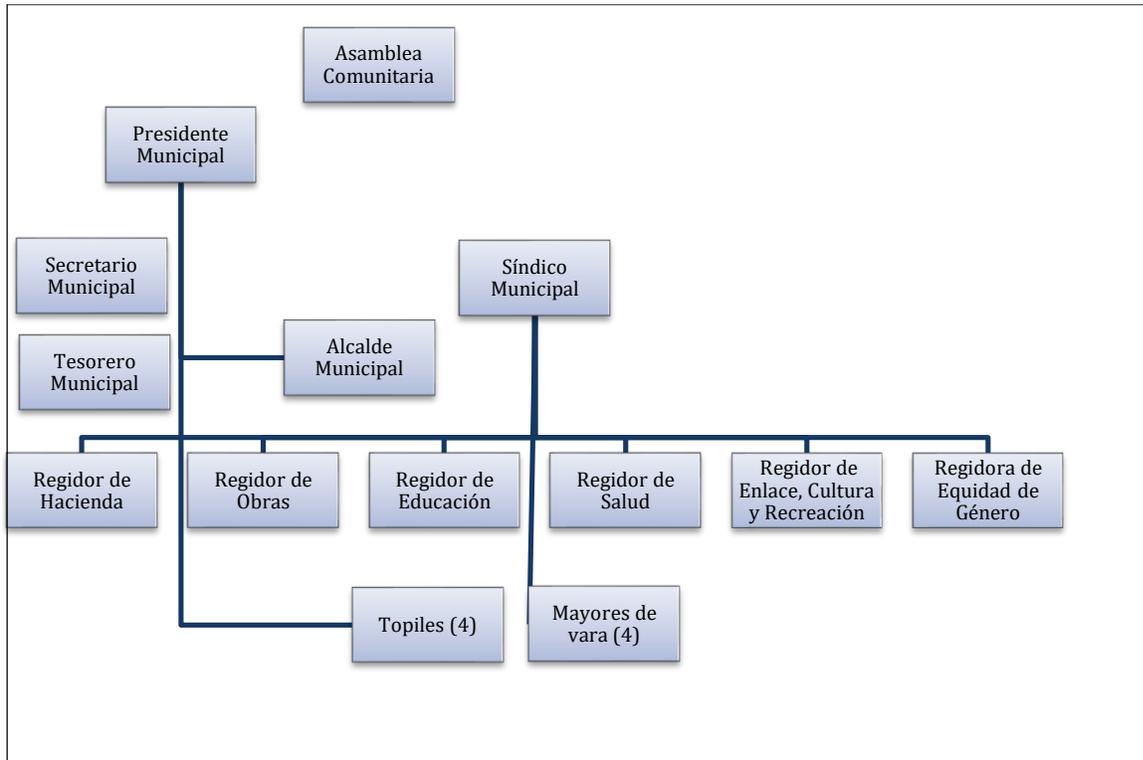


Figura 2.- Organigrama municipal de San Juan Tabaá.

CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO

4.1. Gobernanza y democracia

La participación de la sociedad civil en la vida pública particularmente en los procesos de toma de decisiones, ha sido una demanda a lo largo de los años por los diferentes sectores de la población, teniendo como objetivo hacer escuchar las voces de la minoría y sus demandas, para participar en los procesos políticos en los diferentes niveles de gobierno.

Desde lo empírico, en el caso del municipio de San Juan Tabaá, la participación pública en los procesos de toma de decisiones se hace presente al ser este un municipio que se rige por su sistema normativo interno (usos y costumbres), que de manera tradicional y en conjunto con los ciudadanos durante las asambleas comunitarias se hace la toma de decisiones internas; participando también de manera directa o indirecta en la vida pública externa, ya que también como mexicanos se tiene el derecho a la participación regional, estatal y nacional. Para poder analizar estos procesos, en este apartado se comienza con la discusión de los conceptos de gobernanza, democracia y participación.

4.1.1 Gobernanza

La gobernanza es un concepto que se usa en las cuestiones públicas que incluye tanto al gobierno como a la ciudadanía, en este sentido de acuerdo a Peters (2005) a lo largo del tiempo los gobiernos han sido objeto de muchas reorganizaciones y reformas, esto con el fin de mejorar la eficiencia del sector público y la posible incapacidad del gobierno para cumplir con sus obligaciones al servicio de la población. Por lo que, las múltiples reformas hechas en los gobiernos han sido orientadas a fortalecer la capacidad de atender y responder con mejores acciones las demandas de los ciudadanos, de esta manera este estilo de reforma del sector público ha sido el intento de involucrar a los ciudadanos directamente tanto en la acción del gobierno como en la elección de las políticas a seguir. Es así que el término en general utilizado para nombrar estos cambios en el sector público es “Gobernanza”, en este sentido el autor menciona que:

La raíz griega de las palabras “gobierno” y “gobernanza” implica cierta idea de conducción y control, y es razonable que se piense en la capacidad conductora de un sistema político cuando se piensa en la gobernanza. La gobernanza, como enfoque alternativo para el sector público y, más específicamente, para la administración pública, representa un intento por involucrar más a la sociedad en la tarea de gobernar y por reducir los elementos jerárquicos del sistema. (Peters 2005, p.589)

Este enfoque de gobernanza representa una mejora en la tarea de gobernar y por lo tanto se pretende que la eficacia sea mayor, y al mismo tiempo con mayor participación de la ciudadanía en los asuntos públicos se puede elevar la confianza y la legitimidad, puesto que existe evidencia de que la ciudadanía ha perdido la confianza en el sector público (Peters, 2005). Sin embargo, es importante tomar en cuenta el costo que podría tener alcanzar los objetivos de este enfoque de gobernanza, ya que implica establecer mecanismos bien definidos para lograr dichos objetivos.

De acuerdo con Navarro (2002) la forma de gobernar ha experimentado cambios a lo largos de los años, pasando de una noción donde el control del poder recaía directamente en el gobierno teniendo la facultad de decisión sobre las mayorías, a una noción donde las decisiones son el producto de darle participación a la sociedad en conjunto con las instituciones públicas; y para referirse a este hecho se suele usar el término de gobernanza (governance en inglés), alejado de la concepción tradicional del gobierno basado en una relación jerárquica entre quien gobierna y quien es gobernado. En este sentido el origen y transformaciones del Estado, se deben a fenómenos como la globalización y la evolución de las sociedades desarrolladas a una mayor complejidad, enfrentando realidades como la internalización de la economía, mayor demanda del sector privado para participar en las decisiones públicas, complejidad a los nuevos asuntos de políticas (policy issues) o generalización de los modos de la “nueva gestión pública”, originan un cambio para promover nuevos esquemas de articular decisiones.

Por lo anterior, la gobernanza es percibida como un modelo alternativo de gobierno; sin embargo, se advierte que la confusión puede ser grande, puesto que las definiciones y perspectivas de lo que se entiende como Gobernanza son variadas, ya que en algunas se puede entender de manera general en referencia a las manifestaciones empíricas del Estado a su ambiente externo, mientras que en otras se puede encontrar representaciones conceptuales o teóricas más elaboradas sobre el Estado y coordinación de esta con los sistemas sociales.

Asimismo, analiza la noción moderna de gobernanza aparte de la noción tradicional, lo cual permite ubicar el concepto de Gobernanza para el sector público, la parte tradicional sigue siendo donde el Gobierno tiene el control sobre la sociedad y es quien tiene la capacidad de tomar decisiones que le competen a la mayoría, entendiendo que la sociedad necesita del gobierno para que pueda velar por sus intereses. En el enfoque moderno tanto negativo como positivo, lo dos resaltan la importancia de la sociedad, el primero como capacidad de la sociedad de conocer sus necesidades y por tanto hacer frente a lo que el Estado pueda proponer o imponer; el segundo como reconocimiento de que dentro de la sociedad se pueden encontrar elementos para construir mejores políticas en conjunto con el Estado, por lo que esta noción moderna (positiva) resulta más adecuada, ya que no subestima la capacidad de aporte de la sociedad sino que incentiva la unión de la sociedad con el gobierno mediante la búsqueda de resultados positivos de trascendencia.

Para Aguilar (2006) la gobernanza es un concepto que se ha adoptado para diferenciar la definición de que solo el gobierno es el encargado de guiar a una sociedad para su prosperidad y bienestar, este concepto acepta la participación de los diferentes actores en una sociedad tanto públicos como privados. Este autor define gobernanza como:

Gobernanza significa el cambio de proceso/modo/patrón de gobierno: el paso de un centro a un sistema de gobierno, en el que se requieren y activan los recursos del poder público, de los mercados y de las redes sociales. En conexión, es el paso de un estilo jerárquico centralizado a un estilo de gobernar asociado e interdependiente entre organismos gubernamentales, organizaciones privadas y sociales. (Aguilar, 2007, p.18)

Cabe mencionar que ésto no necesariamente implica una participación igualitaria de los actores, sino en la medida de sus posibilidades y de acuerdo a la capacidad de contribución para determinado fin, por lo tanto se valora la participación de los actores de la sociedad como actores relevantes dentro de los procesos políticos para que junto con el gobierno se logren atender los problemas sociales que aquejan a la población.

En conclusión, la gobernanza permite consolidar la capacidad de gobernar de un gobierno, fortaleciéndose de esta manera al involucrar a los diferentes actores de una sociedad y no simplemente cuando se hayan agotado los recursos de resolución dentro del mismo gobierno. Asimismo, se resalta la capacidad de aporte de estos actores para contribuir a determinado fin en beneficio común, así como destacar y reconocer que el gobierno solo no puede dirigir a una

sociedad, ya que se requiere integrar las diferentes visiones existentes y por lo tanto la necesidad de participación conjunta de la sociedad.

Como se ha discutido, uno de los elementos fundamentales del concepto de gobernanza es la participación. En este sentido y en términos generales en los espacios públicos, la participación es relevante durante el proceso de toma de decisiones. Para entender mejor este proceso, a continuación se discuten los conceptos de democracia, participación y toma de decisiones.

4.1.2 Democracia

La Democracia es un concepto que es usado frecuentemente en la actualidad dentro de los procesos políticos, principalmente en términos de permitir la participación ciudadana en tales procesos. Asimismo, hay infinidad de formas de entender la democracia de acuerdo al contexto y uso que se le ha dado a lo largo de los años, por lo que es necesario profundizar su definición más allá de su vocablo que significa, poder (*kratos*) del pueblo (*demos*).

Es comúnmente aceptado señalar que la democracia comenzó como tal con los griegos, como forma de gobierno; tal y como lo menciona Dahl (2012) la democracia es antigua, y sobre ella se ha discutido mucho en los últimos 2500 años, tiempo suficiente para tener un conjunto de ideas ordenadas sobre las que la mayoría podría estar de acuerdo. A continuación, se presentan algunas definiciones que se consideran relevantes en torno a la democracia. De acuerdo a Sartori:

Hay democracia cuando existe una sociedad abierta en la que la relación entre los gobernantes y gobernados es entendida en el sentido de que el Estado está al servicio de los ciudadanos y no los ciudadanos al servicio del estado, en la cual el gobierno existe para el pueblo y no viceversa. (Sartori, 1997, p.24)

Sartori (1997) abunda sobre lo anterior mencionando que la democracia en este sentido es una relación entre el pueblo y el gobierno, en una sociedad libre de opresión donde se permite la participación directa de los ciudadanos para legitimar el poder de los gobernantes, para que sean ellos -el gobierno- quienes estén al servicio del pueblo.

Para el caso de nuestro país, las elecciones a través del voto para legitimar a los representantes es un ejemplo en el cual la sociedad tiene derecho a participar en las decisiones de trascendencia para la vida política del país.

Como definición mínima de democracia se tiene la de Norberto Bobbio que se presenta a continuación: “Democracia: Conjunto de Reglas (Primarias o fundamentales) que establecen *quién* está autorizado para tomar decisiones colectivas y bajo qué *procedimientos*” (Bobbio, 1996, p.24).

El mismo autor, en una conferencia sobre democracia y pluralismo, retoma esta definición, y señala que “la democracia es un conjunto de reglas que permiten tomar decisiones colectivas, vale decir, decisiones que se refieren a toda una colectividad, con el mayor consenso posible de las personas a las que estas decisiones se aplicarán” (Bobbio, 1984, p.127).

Así también, como parte de las definiciones de democracia por parte de las Naciones Unidas que es un órgano que promueve la paz mundial entre las naciones, se rescata aquella presentada en la cumbre mundial celebrada durante el mes de septiembre del año 2005, en la Resolución 60/1 aprobada por la Asamblea General en el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005, específicamente en el párrafo 135 establece lo siguiente:

Reafirmamos que la democracia es un valor universal basado en la voluntad libremente expresada de los pueblos de determinar su propio sistema político, económico, social y cultural y su participación plena en todos los aspectos de su vida. Reafirmamos también que, si bien las democracias comparten características comunes, no existe un modelo único de democracia, y que éste no pertenece a ningún país o región, y reafirmamos la necesidad de respetar debidamente la soberanía y el derecho a la libre determinación. Destacamos que la democracia, el desarrollo y el respeto de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. (ONU 2005, p.32)

Las Naciones Unidas reafirmó lo anterior en el mes de diciembre del año 2007 en la Resolución 62/7 aprobada por la Asamblea General, que lleva por nombre: apoyo del sistema de las Naciones Unidas a los esfuerzos de los gobiernos para la promoción y la consolidación de las democracias nuevas o restauradas (ONU 2007).

Otro concepto de democracia es el de Schumpeter, el cual hace énfasis en la forma en que se lleva a cabo y en el uso que se le da a la democracia, definiéndola como un método.

“El método democrático es aquel sistema institucional, para llegar a las decisiones políticas, en el que los individuos adquieren el poder de decidir por medio de una lucha competitiva por el voto del pueblo” (Schumpeter, 1947, p.343).

En este sentido se presenta una definición sobre un sistema democrático, tomando como eje central la participación de la ciudadanía a través del voto:

Un sistema político es democrático en la medida en que sus tomadores de decisiones colectivas más influyentes sean elegidos por medio de elecciones periódicas, en las cuales los candidatos compiten libremente por los votos y en las que virtualmente toda la población adulta tiene derecho a voto. (Huntington, 1983, p.14)

Sin embargo, Douglas (1996) considera que la democracia no puede ser un método haciendo referencia a la definición de Schumpeter, sino más bien una forma política donde el pueblo tiene el poder, resaltando que la democracia describe un ideal y no un método y por tanto no se debe limitar a solo participar en la elección para elegir representantes a través del voto.

Ahora bien, Dahl (1989), menciona la necesidad de la participación de la población en la discusión de la política, señalando la importancia y la necesidad de la ciudadanía de participar en estos procesos, haciendo referencia a lo siguiente: “la democratización consta de dos dimensiones por lo menos: el debate público y el derecho a participar” (Dahl, 1989, p.16).

En el ámbito nacional, el Instituto Nacional Electoral (INE) a través de distinguidos especialistas que abordan los diferentes puntos en relación a la democracia en los cuadernos de divulgación de la cultura democrática del instituto señalan que la democracia es “un modo de organizar el poder político en el que lo decisivo es que el pueblo no es solo el objeto del gobierno –lo que hay que gobernar– sino también el sujeto que gobierna” (Salazar y Goldemberg, 2016, p.17).

Las definiciones anteriores resultan relevantes para ofrecer un panorama general sobre el concepto de democracia, ya que en ellas podemos identificar la presencia común de elementos tales como la participación, voluntad, colectivos, debate público, toma de decisiones, y elecciones. Del mismo modo, hoy en día constituyen el eje del concepto en la sociedad al hablar de sistemas democráticos en los diferentes niveles de gobierno. Cabe resaltar que la definición de la ONU puede ser comprendida de manera más amplia al mencionar que no existe un modelo único de democracia; sin embargo, los modelos poseen características comunes, y resaltan la importancia de la libre autodeterminación.

Tipos de Democracia: Directa, Representativa y Deliberativa

La democracia ha recibido diversos renombres de acuerdo al contexto y la forma en que se ha desarrollado, algunos más reconocidos en la actualidad son: la democracia directa, la democracia representativa y la democracia deliberativa. A continuación, se irán abordando cada una de ellas.

4.1.3 Democracia directa

Para diferenciar la democracia directa de la democracia representativa se debe tener en cuenta lo siguiente:

El debate en la teoría de la democracia ha estado marcado, desde sus inicios, por la distinción entre democracia directa o participativa (en la que los ciudadanos deciden directamente sobre los asuntos públicos) y democracia representativa (aquellos sistemas que tienden a dejar dichos asuntos en manos de unos representantes y/o delegados). (Busquet *et al.*, 2015, p.30)

De acuerdo a Sartori (1997) en la democracia directa no existe representación, puesto que no se cuenta con representantes, es también conocida como una relación cara a cara, ya que en ella se puede percibir directamente a los participantes; así pues, puede entenderse como un sistema de autogobierno, siempre y cuando haya ciudadanos interactuando en una deliberación de los asuntos públicos.

Asimismo, Bobbio (1996) señala que la democracia directa solamente es posible en espacios pequeños, ya que implica dos instrumentos que son cruciales para su desarrollo, el primero es la asamblea como un espacio para la discusión de asuntos públicos en donde todos tengan derecho a participar; y el segundo es el referéndum como procedimiento para validar las decisiones de la ciudadanía.

En este sentido, de acuerdo con Prud'homme (2016), las ventajas de la democracia directa serían:

- a) Expresar de manera pura los intereses individuales.
- b) Permitir la manifestación directa de la opinión pública en los procesos legislativos.
- c) Incrementar la sensibilidad de los legisladores a los movimientos de opinión.
- d) Reducir los efectos de distorsión creados por los partidos políticos y las asociaciones intermedias.
- e) Incrementar la participación ciudadana. (Prud'homme 2016, p.69)

En conclusión, en la democracia directa es necesaria la participación de todos para que esta sea efectiva, ya que en ella se toman en cuenta las opiniones de cada ciudadano y ciudadana en una amplia deliberación, este tipo de democracia se presta para grupos pequeños en donde la toma de decisiones es consensuada por todos.

4.1.4 Democracia Representativa

La democracia representativa es el tipo de democracia en la que se habla de representación; en el caso de nuestro país existe un sistema de partidos políticos que abarca los diferentes poderes, ejecutivo, legislativo y judicial; en todos existen representantes que son electos por la ciudadanía, este proceso ha servido como mecanismo que ofrece representación y participación a la sociedad.

De acuerdo a Sartori (1997) la democracia representativa es aquella en la que se aceptan los resultados de las elecciones y por lo tanto la representación; menciona que es democracia porque en las sociedades occidentales la opinión pública y la fuerza electoral son efectivas; así también, menciona que para el caso de nuestras democracias éstas a veces son contradictorias, ya que es susceptible la manipulación de las masas para orillar a un sector de la población a estar de acuerdo con algo que anticipadamente una minoría ha decidido, o como también pensar que entre menos poder para los gobernantes sería más poder para los gobernados.

De igual forma, Bobbio (1996) señala que la “democracia representativa quiere decir que las deliberaciones colectivas, es decir, las deliberaciones que involucran a toda la colectividad, no son tomadas directamente por quienes forman parte de ella, sino por personas elegidas para este fin” (Bobbio, 1996, p.49).

El mismo autor presenta una serie de planteamientos sobre la democracia representativa, como reglas procedimentales que permiten su mejor entendimiento. En el primer planteamiento, el autor habla del derecho de los ciudadanos mayores de edad a la participación en la elección de sus representantes políticos, sin distinción de raza, sexo, religión, condición económica, etc. En el segundo, menciona que las elecciones a gobernantes deben ser de manera periódica, realizarse de manera pacífica sin coacción, mantener el principio de que cada voto ciudadano tiene el mismo peso y respetar el principio de mayoría numérica. El tercer planteamiento presupone diversas opciones políticas y la libre participación entre ellas para la búsqueda del triunfo electoral y por ende del poder. En el cuarto indica que una cultura propia de un estado de derecho implica el

respeto a los derechos humanos como la libertad de expresión, de pensamiento y derecho al disenso; así como el Estado democrático debe salvaguardar la libertad, autonomía y la privacidad de los individuos. El quinto planteamiento hace mención sobre los estados democráticos que tienen que cumplir con el mandato que establece la división y el equilibrio entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Por lo tanto, una sociedad será democrática en su vida política siempre y cuando, se lleven a cabo los puntos mencionados (Bobbio, 1984).

Los planteamientos anteriores de Bobbio sobre la democracia como método político formal, ayudan a entender las formas en que se llevan a cabo estos procesos y las formas en que debieran de llevarse a cabo basándonos en estos puntos. En la realidad se puede constatar que estos puntos se desarrollan de diversas maneras, impulsadas muchas veces por intereses que se sobrepone al bienestar común de la sociedad. Por lo anterior, estos cinco planteamientos son útiles y en la práctica debieran de ser tomadas en cuenta en su totalidad.

Por lo anterior y como lo menciona Mujica (2010) a pesar de las críticas del sistema, estamos bajo las reglas de una democracia representativa, puesto que en las elecciones periódicas a representantes se da por hecho que la ciudadanía es la que toma las decisiones. En este sentido no basta con la sola persuasión en los comicios por parte de los candidatos, ya que así la población actúa solamente como receptora de las propuestas supuestamente recogidas o previamente analizadas como prioridades y necesidades de la población, sino que además, se requiere una participación más efectiva de la sociedad en los asuntos de interés público en la que se tomen en cuenta realmente las necesidades que aquejan a la misma.

Asimismo, como menciona Sen (2006), las elecciones son una forma de hacer efectivas las decisiones públicas, más aún cuando a la población se le brinda la oportunidad de hablar y ser escuchada sin miedo a represión. Sin embargo, reducir la democracia únicamente al derecho a votar no sería adecuado por razones contundentes que la historia ha demostrado como el caso de triunfos electorales de las tiranías gobernantes, tales como el de Stalin en la Unión soviética y Sadam Hussein en Irak. Por lo que, es necesario considerar a la democracia desde una visión más amplia; es decir, que vaya más allá de las elecciones y la libertad en la votación, en la que se garantice el debate público ofreciendo mecanismos para una discusión libre que permita la deliberación en la toma de decisiones.

4.1.5 Democracia Deliberativa

En la actualidad la democracia representativa se encuentra arraigada en los procesos de toma de decisiones particularmente para el caso de los representantes en el gobierno en donde, como ya se mencionaba, la decisión particularmente se ejerce en las urnas con el derecho al voto; sin embargo, con la democracia deliberativa, se da lugar a la participación de los ciudadanos más allá del simple hecho de ejercer un voto.

La democracia deliberativa se ha definido como “aquel modelo democrático en el cual las decisiones colectivas de gobierno tienen que sustentarse en la deliberación racional y pública de los individuos” (Leroux 2006, p.55)., es decir que se requieren procesos de diálogo entre los actores en los procesos de toma de decisión en situación de igualdad; en este sentido Cohen (1989) argumenta que la democracia deliberativa “tiene su raíz en el ideal intuitivo de una asociación democrática en la que la justificación de los términos y condiciones de la asociación se realiza por medio de la argumentación pública entre ciudadanos iguales” (Cohen, 1989, p.131).

De lo anterior podemos resaltar que en este tipo de democracia se da prioridad a los ciudadanos para que ellos expresen su opinión acerca de los asuntos públicos, y a partir de ello se integren los aportes correspondientes con el fin de generar propuestas e iniciativas en los procesos de toma de decisiones con relación a los asuntos de interés público.

De acuerdo con Busquet *et.al.*, (2015) la democracia deliberativa que propone Jürgen Habermas permite una conciliación de la democracia directa y la representativa; por otro lado, la deliberación no necesariamente hace referencia a sistemas asamblearios, de igual forma no significa estar todo el tiempo deliberando o abusar del tiempo de la ciudadanía, sino más bien es tener claro el procedimiento para evitar procesos interminables. Aunado a esto mencionan lo siguiente:

La democracia deliberativa no se opone a las actuales formas de democracia representativa, sino que pretende ampliar y reforzar los canales participativos y deliberativos ya existentes. En este sentido, las decisiones políticas solo son legítimas cuando son el resultado de una amplia deliberación democrática que implica: a) una participación de todos los potenciales afectados; y, b) la posibilidad de presentar, discutir y aceptar o rebatir los argumentos que cada cual pueda presentar a favor o en contra de las diferentes alternativas. (Busquet *et al.*, 2015, p.31)

Ahora bien, hay que tener en cuenta lo que implica un proceso de deliberación; en comunidades pequeñas esto es posible porque las partes implicadas se pueden organizar con un mínimo de esfuerzo para llevar a cabo un proceso de deliberación sobre los asuntos de interés, tal es el caso del municipio de estudio (SJT) en la que este proceso es posible por la existencia de la asamblea comunitaria en la que se discuten los asuntos de interés para la toma de decisiones. Pero, al tratarse de una dimensión mayor como el estatal o nacional para el caso del país en su conjunto, se hace necesario establecer mecanismos bien definidos para una participación efectiva de la ciudadanía en los procesos de deliberación.

Por lo anterior y como afirman Salazar y Woldenberg (2016), las tareas gubernamentales son muy complejas, puesto que se enfrentan a realidades cambiantes que exigen a los representantes un amplio conocimiento de los temas a discutir antes de tomar decisiones que tendrían repercusiones directas para la sociedad donde se espera que éstas sean de manera positiva, por lo que afirman que:

Un Estado que por incrementar la democracia pretendiera poner a discusión y votación del pueblo todas y cada una de las medidas a tomar no solo caería en políticas incoherentes y contradictorias, sino que también se volvería intolerable para el buen funcionamiento de la sociedad al exigir de los ciudadanos una dedicación total en las cuestiones públicas. (Salazar y Goldemberg, 2017, p.26)

En este sentido, la ciudadanía no puede participar de manera permanente en dichos asuntos, ya que esta no solo a veces desconoce la complejidad de algunos asuntos sino por razones evidentes no puede ocuparse todo el tiempo de aquellos que le competen al gobierno. Por lo tanto, la democracia moderna solo puede ser representativa, cuando se basa en el principio de la representación política en el que con el respaldo de la ciudadanía se eligen a representantes que tendrán en sus manos la responsabilidad directa de la mayoría de las decisiones.

Sin embargo, no se descarta la posibilidad en algunos casos excepcionales como lo es la aprobación de alguna ley o algún otro caso especial, de recurrir a un plebiscito para conocer la opinión directa de la ciudadanía, teniendo presente que la naturaleza de este ejercicio descarta la posibilidad de discusión amplia y por ende el conocimiento sobre la complejidad de los problemas.

En conclusión, la necesidad de la democracia deliberativa radica en conocer la complejidad de los problemas para que la ciudadanía en una discusión amplia pueda tener elementos para opinar y formar parte de la toma de decisiones públicas. De esta manera, la parte deliberativa cobra importancia al tratarse de un proceso que hace suyo las participaciones y opiniones generadas por los ciudadanos; por lo que propiciar este tipo de procesos con instrumentos bien definidos puede generar condiciones para construir un mecanismo efectivo de aporte de la ciudadanía para contribuir a generar iniciativas que resulten de su participación en los asuntos públicos, mismas que se pueden traducir en una toma de decisiones consensuadas apegadas a la realidad en beneficio de la sociedad.

4.1.6 Democracia indígena

La democracia indígena tiene un trasfondo particular al tratarse de comunidades que tienen su propio modo de vida, con cosmovisiones diferentes de acuerdo con cada lugar, por lo cual resulta relevante conocer cómo se desarrolla y cómo se aplica la democracia para las comunidades indígenas, ya que esta investigación se desarrolla en un contexto con dichas características, por lo cual es necesario mencionar qué se entiende por dicho término.

Como mencionan Alonso y Ramírez (1997), la democracia indígena se basa en el sistema de cargos como parte de las formas organizativas que se tienen en las comunidades casi desde los primeros años de dominación colonial, esta democracia con la asamblea comunitaria abierta con derecho de voz de los ciudadanos, y derecho al voto en las elecciones de sus autoridades locales, garantiza que todos puedan participar en los asuntos interés general para el pueblo, participar en la toma de decisiones del colectivo, evitar que el poder sea acumulado en unos cuantos, y sobre todo que el pueblo esté unido.

De acuerdo a estos autores, el sistema de cargos permite una organización propia en donde se priorizan las actividades comunitarias obligadas de beneficio común como son los tequios, que coadyuvan a mantener la cohesión social entre los miembros de la comunidad a través de su participación en asambleas, en donde se discuten y se votan los asuntos de interés. Del mismo modo, permite definir el territorio propio para las poblaciones indígenas dentro de los límites que le corresponden, así como también el tipo de tierras en las que se encuentran que pueden ser comunales, ejidales, etc. al igual que el uso y manejo de sus recursos naturales.

A pesar de que el sistema de partidos políticos está muy inmerso en nuestra sociedad, existen en México comunidades indígenas que han resistido a la democracia representativa y por ende la incorporación del sistema de partidos políticos en su estructura como mecanismo de representación y participación; tal es el caso de San Juan Tabaá que se ha mantenido al margen de este sistema, ya que conserva sus usos y costumbres.

4.2. Participación

La participación se puede concebir de diversas formas en función de cómo esta se desarrolle, para el caso de la participación de la sociedad en los temas de interés público, resulta relevante conocer cómo se realiza este proceso, para ello es necesario definirlo y conceptualizarlo. A continuación se presentan algunas definiciones de éste término.

Participación es *tomar parte* personalmente, un tomar parte *activo* que verdaderamente sea *mío*, decidido y buscado libremente por mí. Así, no es un “formar parte” inerte ni un “estar obligado” a formar parte. Participación es ponerse en movimiento por sí mismo, no ser puesto en movimiento por otros (movilización). (Sartori, 1997, p.74-75)

La implicación de tomar parte resulta entonces relevante, ya que “el término participación implica asumir que se está “tomando parte”. En el caso de la participación ciudadana se supone que los individuos en tanto “ciudadanos” toman parte en alguna actividad pública” (Cunill, 1996, p.70).

Como se puede apreciar, en las primeras dos definiciones se pueden encontrar elementos en común como es “tomar parte” mismo que se convierte en la esencia de lo que conocemos como participación, ya que se refiere a la parte voluntaria o a la iniciativa propia de los individuos para ejercer la participación. Aplicando esta definición para la ciudadanía, esta debe entenderse como la capacidad de contribución de la sociedad en los asuntos públicos por lo que la siguiente cita ayuda a entenderlo de una manera más amplia al relacionarla con el concepto de democracia:

Sea por la vía electoral, a través de referendos, de la participación partidista o social, o de las campañas de diferente tipo, la democracia supone una participación ciudadana recurrente. La democracia significa un espacio público dilatado, medios para la participación y condiciones para hacerla posible. (Salazar y Goldemberg, 2017, p.57)

La tercera definición toma sentido al centrarse en la capacidad de la ciudadanía para organizarse y poder así hacer uso de la participación en colectivo para la resolución de sus problemáticas o necesidades que presentan como sociedad. Sin embargo, como menciona Arévalo (1996), la participación comunitaria en este caso como colectivo, pocas veces se concibe como un instrumento de construcción de la ciudadanía para la recuperación de un consenso de todas las partes, que pueda organizarse y así encabezar las demandas y necesidades de la sociedad, puesto que la participación ciudadana muchas veces se entiende simplemente como un recurso de la población, como formas de incorporación social, como la colaboración en programas sociales, o también como un instrumento de legitimización de alguna decisión política, así como para poder encabezar alguna demanda de cierto interés particular y no de un colectivo.

De esta manera, la participación ciudadana debe ser ejercida de manera responsable; si bien, la demanda de que se tome en cuenta su participación ha sido de la ciudadanía, no está demás que en los diferentes niveles de gobierno se promuevan mecanismos de participación para que la sociedad se interese en ello y no se tenga un sector de la población que sea apática, ya que una sociedad con amplia participación en los asuntos públicos que le competen supone fortaleza y mejoras en la toma de decisiones que pueda impactar en el desarrollo de la misma.

Ahora bien, de acuerdo a los mecanismos empleados por parte de las instituciones correspondientes para fomentar la participación ciudadana, resulta importante conocer qué tanto es efectiva dicha participación, la trascendencia de la misma en los resultados, y la valoración que se le da a los aportes de la ciudadanía. Por lo cual, toma relevancia hablar de los niveles de participación y en qué consiste cada uno de ellos.

En este sentido, la escalera de participación propuesta por Arnshtein (1969) permite ubicar los niveles de participación ciudadana, en la cual se destacan 8 niveles que a continuación se presentan:



Figura 3. Escalera de participación de Sherry R.
Fuente: (Arnstein, 1969)

Esta escalera es propuesta por la autora de acuerdo con sus experiencias de planificación en los Estados Unidos; sin embargo, permite a comprender niveles distintos de participación ciudadana. Los dos primeros niveles están agrupados en la No Participación, la primera que es la manipulación se refiere al acto de los delegados o autoridades cuando apoyan u orientan a la ciudadanía para encaminarlos a los fines que no precisamente son de su interés, sino de intereses de terceros. El segundo nivel es un acto deshonesto, ya que con expertos como psicólogos, trabajadores sociales etc. se le hace creer a la ciudadanía que está participando en los procesos de planeación, haciéndolos participar en actividades muy extensas que no tienen transcendencia alguna. En estos dos niveles se usa a la ciudadanía en nombre de la participación para conseguir fines que a la sociedad le incumbe pero que de alguna manera limita su participación.

En los siguientes tres niveles agrupados en Grados de simbolismo, se empieza a considerar a la ciudadanía de una manera más amplia, en el tercer nivel se encuentra la información, que se refiere a informar a los ciudadanos sobre sus derechos, responsabilidades, pero pocas veces esta información llega completa y oportuna, por lo cual no se permite que haya una negociación sobre el sentir de la ciudadanía al respecto, lo que hace que no exista una verdadera participación en este nivel y por tanto se considera una participación simbólica.

En el cuarto nivel se encuentra la Consulta, a partir de este nivel se puede decir que existe una participación, este nivel se refiere a que a la ciudadanía se le consulta para que pueda aportar sobre los temas interés, en esta parte se hace énfasis en que la consulta tenga un seguimiento y se

acompañe de otras formas de participación para hacerla efectiva, ya que de lo contrario este nivel sería un engaño al no haber garantía de que los aportes de la ciudadanía se toman en cuenta.

En el quinto nivel (apaciguamiento), los ciudadanos empiezan a tener un cierto grado de influencia, empiezan a tener participación los que no la tenían, sin embargo se sigue dando prioridad a los activos por así decirlo o a los de la élite.

En los últimos tres niveles (poder ciudadano) es donde existe una verdadera participación, ya que la ciudadanía adquiere el poder de negociación y derecho al voto en las decisiones que le corresponden. En el sexto nivel existe una redistribución del poder, en la cual con los ciudadanos olvidados se comparten responsabilidades y se toman decisiones en conjunto. El séptimo nivel que es el poder delegado, se refiere a que los ciudadanos pueden negociar con los funcionarios públicos para lograr tener autoridad dominante en la toma de decisiones que le competen. Finalmente, en el octavo nivel se aborda el control ciudadano, esto se refiere a una plena capacidad de decisión de la ciudadanía en los asuntos públicos, así como en las cuestiones administrativas.

Estos niveles de participación caracterizan los modos de participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, lo cual permite ubicar el tipo de participación en una sociedad. Asimismo, ayudan a diferenciar cuándo se está llevando una participación efectiva y cuándo solo es un trámite que alguna autoridad hace para usar el término participación para justificar sus decisiones.

4.3. Planeación y toma de decisiones

La planeación es un proceso indispensable para generar cambios en cualquier ámbito. Por lo tanto, hablar de planeación es de relevancia para cualquier tipo de organización que busca lograr mejores planteamientos de sus objetivos. Asimismo, cuando se habla de planeación se vienen a la mente diversos conceptos que se han ido adquiriendo a lo largo del tiempo, que van desde los que se conoce a través de la revisión de literatura hasta los de la experiencia misma en trabajos relacionados a la planeación, por lo cual y con el fin de tener una definición concreta de este término, a continuación se irán detallando algunas definiciones del mismo.

4.3.1. Planeación

Fuentes (1997) menciona que la definición de planeación se vuelve una idea borrosa, al hacer énfasis en que no existe una sola definición de tal término, sino que existen muchas; ya que, diferentes autores refieren a planeación con una definición propia que varía de acuerdo a su nivel de abstracción, contenido y forma. Este autor añade también que los enfoques de planeación son muchos y cada uno de ellos posee su particularidad; sin embargo, también poseen rasgos comunes.

Algunos autores han contribuido a precisar dicho concepto, para que pueda ser aplicado en diferentes ámbitos en organizaciones que buscan no solo lograr sus objetivos sino mejorar los planteamientos para el logro de dichos objetivos.

De acuerdo con Ackoff (1997) la planeación es un proceso de toma de decisiones que cumple con tres características.

1. La planeación es una toma de decisión anticipada, es algo que se realiza antes de ejecutar una acción. Es un proceso que analiza la situación actual para tomar las mejores decisiones que serán traducidos en acciones que repercutirán en el futuro deseado.
2. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica decisiones interdependientes; esto es un sistema de decisiones.
3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

De igual forma, como proceso de toma de decisiones se tiene la siguiente definición:

“La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucedería” (Koon’t y Cyril O’ Donnell, 1979, p.141).

Asimismo, como se alcanza a percibir, la planeación está ligada a la administración, desde esta perspectiva Henry Fayol definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control, entendiendo la planeación como a continuación se menciona: “Prever o planear es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción” (Fayol, 1987, p.10).

La planeación, es pues tan importante como cualquier otro proceso, si bien en las definiciones anteriores se considera en el contexto empresarial, se puede aplicar para cualquier tipo de organización, puesto que, la esencia de dicho concepto como eje central es la toma de decisiones, y lo que gira alrededor de ello es la búsqueda de mejorar las condiciones actuales para que en el futuro se pueda tener una estabilidad que genere mejores resultados para los objetivos planteados.

Ackoff (1996) menciona cuatro orientaciones básicas respecto a la planeación: Reactivista, Inactivista, Preactivista, e Interactivista.

La orientación de algunos planeadores es Reactiva cuando se concentran en el pasado, ya que la situación actual no les convence y por ende tampoco el futuro de ese momento actual, y por tanto desearían que las cosas estuvieran a como alguna vez estuvieron.

La segunda Orientación es la Inactiva, es decir que los planeadores se conforman con la situación actual, no desean regresar al pasado, pero tampoco desean cambios y tratan de impedirlos, ya que su objetivo es la sobrevivencia y la estabilidad.

La tercera orientación es la preactiva, en ella se considera como prioridad el futuro porque se cree que es mejor que el pasado y el presente, por tanto aceleran el cambio para explotar las oportunidades que les puedan llegar.

La cuarta orientación es la Interactiva, que a diferencia de las anteriores esta considera el pasado, presente y futuro como aspectos diferentes pero inseparables para lo que se planea, se concentra en todas las anteriores al mismo tiempo, es decir toma en cuenta las tres temporalidades con la creencia de que si no se toman en cuenta el desarrollo será obstruido.

Se considera que la última orientación es la más completa, ya que al incluir los tres momentos, se espera que el futuro sea mejor que las situaciones pasadas y actuales. Asimismo, enfatiza que la personas no solo persiguen fines, también persiguen ideales. De acuerdo al autor la gente suele perseguir tres tipos de fines:

1. *Metas*. Las metas son los fines que podemos esperar alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.

2. *Los objetivos.* Los objetivos son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo planeado, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
3. *Los ideales.* Los ideales son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.

La planeación debiera tomar en cuenta explícitamente los tres tipos de fines, pero rara vez sucede así, por lo que menciona que de acuerdo al tipo de fines que la planeación toma en cuenta, se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica o normativa.

Planeación Operacional: Consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Es de menor alcance y tiende a enfocarse sobre los pequeños subsistemas de la organización para la que planea, tratándolos a cada uno en forma independiente.

Planeación Táctica: Consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Tiene una perspectiva de alcance intermedio, y se enfoca principalmente sobre las interacciones dentro de la organización como un todo.

Planeación Estratégica: Consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o formulados, como ocurre con más frecuencia. Esta planeación es de largo alcance, y engloba no solo las relaciones internas, sino también las relaciones entre la organización como un todo y su medio ambiente “transaccional”, con el cual interacciona directamente y sobre el cual tiene cierta influencia

Planeación Normativa: Requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido. No tiene horizonte fijo, y tiene que ver con todas las relaciones internas y externas, incluyendo las relaciones entre la organización y su medio ambiente contextual, sobre el cual no tiene influencia, pero del cual sí recibe influencia. (Ackoff, 1996, p.86-87)

Así pues, la planeación interactiva propuesta por Ackoff (1996) resulta muy completa por todo lo que considera y toma en cuenta; a continuación, se presentan los tres principios operativos de los cuales depende (Participativo, Continuidad y Holístico).

En primer lugar, se tiene que tomar en cuenta que el uso del plan como producto de la planeación, no es el principal beneficio como consideran muchos planeadores. En este sentido, es el proceso el producto más importante, es decir realizar la planeación es el principal beneficio.

La planeación participativa puede facilitar la aplicación del plan, puesto que la gente tiende a participar más en los planes en donde tuvo participación que en los planes donde no se le consultó y que simplemente vienen a modo de imposición. En el principio de continuidad, se acentúa que los eventos no se pueden pronosticar, por lo que se debe tomar en cuenta que ningún plan puede funcionar como se esperaba por mejor que esté elaborado. Por ello, es necesaria la revisión continua de la implementación de los planes para conocer los aciertos y las fallas que podrían tener, esto con el fin de replantear estrategias y realizar modificaciones de ser necesario.

El principio holístico tiene que ver con la coordinación y la integración; el primero se refiere a que se debe planear tomando en cuenta todas las partes de la unidad de planeación para lograr una eficiencia en la misma, de lo contrario esto no sería posible. El segundo se refiere a que la planeación llevada a cabo de manera independiente resulta con más ineficiencia que la planeación que se lleva a cabo interdependientemente en todos los niveles.

Por su parte, Fuentes (1990), menciona la importancia de contar con un enfoque adecuado de planeación, ya que hará que se cumplan los objetivos que nos tracemos, evitando que se cometan las fallas que se señalan a continuación:

1. Esfuerzos de planeación que inician con gran entusiasmo, para luego extraviarse y diluirse por completo.
2. Levantamiento de volúmenes excesivos de información.
3. Mala organización de actividades.
4. Graves dudas de qué sigue o para qué sirve lo que se hace.
5. Numerosos proyectos inconclusos.
6. Objetivos carentes de relevancia o realismo.
7. Soluciones defectuosas.
7. Planes que no pasan del papel. (Fuentes, 1990, p.15)

Por lo anterior, es necesario definir el enfoque adecuado de planeación tomando en cuenta el contexto y el ambiente que lo rodea, esto con el fin de seguir un correcto proceso de planeación que se traduzca en resultados positivos de las acciones que resulten de dicha planeación.

4.3.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que se puede encontrar en la vida diaria al hacer la elección de lo que mejor se considera para lograr objetivos que se tengan, en este caso cuando las decisiones son personales o individuales, resulta un poco más accesible asumir la exigencia de la trascendencia de las consecuencias que tales decisiones puedan tener. Cuando se trata de decisiones colectivas resulta complejo si no se cuenta previamente con los elementos necesarios para llegar a hacer una correcta toma de decisiones, ya que de ello derivan los resultados y consecuencias que se tendrán en el futuro. En cualquier empresa u organización ya sea de tipo público o privado, la toma de decisiones es un proceso fundamental para el crecimiento y desarrollo, por tanto, se busca que sean lo más acertadas posibles.

La siguiente definición ayuda a dar un panorama general de lo que se entiende como toma de decisiones dentro de las organizaciones: “toma de decisiones: selección entre varias alternativas de un curso de acción, selección racional de un curso de acción” (Koon’t y O’ Donnell, 1979, p.215).

Aunado a lo anterior, para Hammond *et al.* (2004) tomar una decisión difícil resulta complicado cuando el riesgo es grande, ya que lleva consigo a tener confusiones, arrepentimientos e incluso vergüenza, etc. Lo cual orilla a tomar decisiones apresuradas y erróneas, o en su caso dejar que terceras personas decidan por nosotros dejándolo simplemente en aras del destino, y al final al ver los resultados se puede dar uno cuenta que pudimos haber hecho una mejor decisión. Por lo que, para hacer una buena decisión, solo es posible siguiendo un procedimiento que pueda dar el mejor resultado con un mínimo de tiempo energía, dinero, etc. Para ello, de acuerdo a estos autores, se establecen seis criterios para lograr un proceso eficaz de toma de decisiones:

- Se concentra en lo que es importante.
- Es lógico y consecuente.
- Reconoce los factores tanto subjetivos como objetivos y combina el pensamiento analítico con el intuitivo.
- Solo exige la cantidad de información y análisis necesarios para resolver un problema específico.
- Fomenta y guía la recopilación de información de opiniones bien fundadas
- Es directo, confiable, fácil de aplicar y flexible.

El autor menciona que cualquier procedimiento que reúna estas características, puede ser aplicado para tomar cualquier tipo de decisión en cualquier ámbito. El cual propone un método denominado PROACT, por esta sigla se refiere al **P**roblema, **O**bjetivos, **A**lternativas, **C**onsecuencias y **T**ransacciones; lo que constituye el eje del método para lograr una toma de decisiones acertadas.

1. Este método consiste primeramente en definir el problema reconociendo, la naturaleza y complejidad del mismo.
2. Especificar los objetivos: La decisión debe llevarnos a lo que queremos lograr, tomando en cuenta los principios, temores, aspiraciones. Esto servirá para darle dirección a nuestras decisiones.
3. Crear alternativas imaginativas: esto es, de un conjunto de alternativas elegir la mejor después de haber considerado y descartado las demás, de acuerdo a los criterios deseables que se buscan.
4. Entender las consecuencias: esto es, a veces se tienen alternativas deseables pero las consecuencias no son lo que uno busca o no las desea, o viceversa, por lo tanto entender las consecuencias antes de tomar una decisión ayudará a encaminar una decisión lo más acertado posible.
5. Estudiar las transacciones: en esta parte lo podemos apreciar como el costo de oportunidad que tiene una actividad por otra, porque para lograr los objetivos y por ende tomar una decisión acertada implica muchas veces dejar de hacer o sacrificar algo para lograr lo que se desea.
6. Aclarar la incertidumbre: consiste en conocer lo que pudiera pasar en el futuro y las posibilidades de que ocurra una u otra cosa.

7. Pensar muy bien en su tolerancia del riesgo: Tener presente que cuando una decisión se toma en condiciones de incertidumbre es posible que no sean la que se espera, por lo tanto, se requiere asumir los riesgos adquiridos.
8. Considerar las decisiones vinculadas: Esto es, considerar que lo que se decida hoy tendría implicaciones en las elecciones posteriores, por lo que las metas que se quieran lograr en lo posterior deben influir en las decisiones de hoy.

Los últimos tres puntos ayudan a definir y aclarar una decisión en cualquier circunstancia, tomando en cuenta también que no necesariamente la toma de decisiones implica seguir los ocho pasos anteriores. Sin embargo, el método PROACT permite hacer una buena toma de decisiones y aumentar las posibilidades de encontrar soluciones con una alta posibilidad de que sea satisfactoria.

Para Ackoff (1997) tomar una decisión representa un ciclo de decisiones, como se observa en la siguiente figura:

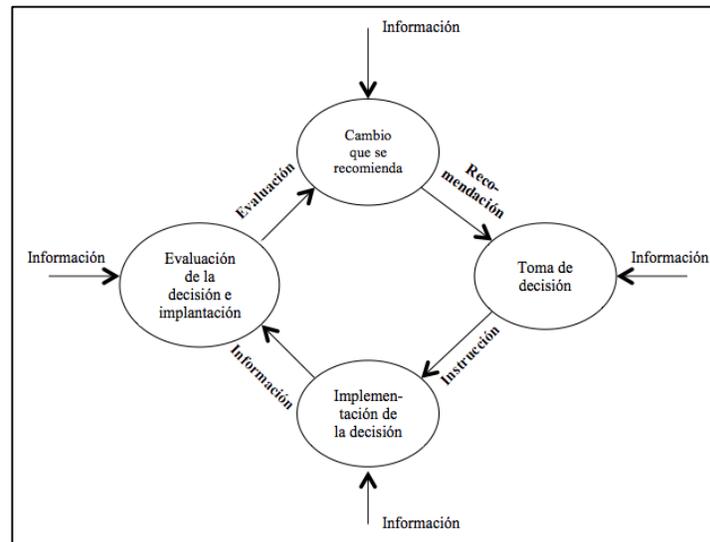


Figura 4. El ciclo de la decisión.

Fuente: (Ackoff, 1997)

Con esta Figura, el autor menciona que claramente no tiene caso tomar una decisión si no hay quien pueda ejecutarla, por ello al tomar una decisión se requiere tener bien definido quién o quiénes la llevarán a cabo, así como su correspondiente evaluación. Así pues, quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo una decisión deben ser responsables también con los que tienen la autoridad para tomar dichas decisiones, aunque los que deciden puede que deseen que sus acciones sean evaluadas por otra persona que sea responsable ante ellos, por ejemplo, que sean de jerarquía más alto.

Drucker (2006) habla de las características que deben tener los tomadores de decisiones, en este caso los ejecutivos, menciona que ellos deben tener cualidades de detectar cuándo una decisión es viable, saber qué tipo de decisión es la mejor en el momento oportuno, qué acciones secundarias realizar, y qué consecuencias se tendría en el futuro; asimismo, afirma que, si una decisión no termina en una actividad, no es una decisión. Sin embargo, añade que estas características son necesarias, pero no bastan para que una toma de decisión sea eficaz, ya que implica asumir un riesgo sobre la decisión tomada. Por lo anterior, para que una decisión sea eficaz destaca seis etapas del proceso de la toma de decisiones, que son las siguientes:

1. **Clasificación del problema:** consiste en identificar la naturaleza del problema, en ubicar si se trata de un tipo de problema genérico, considerar sus particularidades si se trata de un caso excepcional o si existen situaciones similares etc. La idea es contemplar todos los elementos necesarios que pudieran distinguir y clasificar el problema.
2. **Definición del problema:** aparentemente esta parte es fácil porque se trata de conocer en qué consiste el problema y saber a qué es lo que se va enfrentar; considerando la importancia de no caer en una definición incompleta, para ello en esta parte es recomendable contrastar una y otra vez con hechos observables que puedan ayudar definir el problema correctamente o en su caso redefinirla.
3. **Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema:** en esta parte se tiene que establecer los objetivos que se quiera lograr con la decisión, así como las condiciones que tiene que satisfacer, conocidos también como condiciones de campo, por lo que en el trascurso de su desarrollo es importante tenerlo claro para no desviarse, ya que de lo contrario habría sido una decisión errónea.

4. **Decidir sobre lo que es correcto, en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo:** Esta parte está condicionada en conocer las condiciones de campo con el fin de decidir correctamente, ya que de lo contrario se puede decidir erróneamente.
5. **Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo:** Esta parte es la que mayor tiempo lleva, ya que es donde la decisión se convierte en acción como producto de la propia estructura de la decisión junto con los compromisos hechos anteriormente.
6. **Establecer el control que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos:** en esta parte se destaca la importancia de supervisar y dar seguimiento sobre las decisiones tomadas, ya que por mejor que sea una decisión puede estar equivocada.

Los puntos anteriores son el proceso sistemático con elementos bien definidos para una correcta toma de decisiones, el cumplimiento de los mismos garantiza que las decisiones que se tomen puedan tener relevancia traduciéndose en acciones con resultados positivos para quien lo use.

En conclusión, como se ha visto la toma de decisiones es un proceso de importancia que no se debe tomar a la ligera, pues de ello derivan las acciones que se llevan a cabo. Por lo tanto, atender este proceso con un procedimiento adecuado como los que se han mencionado, ayudará a que los tomadores de decisiones sean responsables y no tomen decisiones arbitrarias sino consensuadas y apegadas a los fines que se buscan, con el fin de lograr los objetivos que se tracen con un alto porcentaje de efectividad.

4.3.2. Planes y programas

Los planes y programas son el producto de la planeación, para ello Ackoff (1997) menciona que el proceso de planeación debe ser continua haciendo énfasis que ningún plan es definitivo, ya que se necesita una revisión constante de los detalles que se tienen que ir ajustando a las necesidades de la realidad. Para ello presenta las partes que debe contener un plan, puntualizando que el orden que lo presenta no es necesariamente como deba llevarse a cabo, sino que es el orden que considera más conveniente al comenzar a pensar en ellas.

1. Fines: Especificar metas y objetivos.
2. Medios: Elegir políticas, programas, procedimientos, y prácticas con las que habrán de alcanzarse lo objetivos.
3. Recursos: Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir cómo se habrán de adquirir o generar, y como habrán de asignarse a las actividades.
4. Realización: Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
5. Control: Diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

(Ackoff, 1997, p.86-17)

Los planes y programas son fundamentales dentro de organizaciones que buscan con estrategias bien definidas cumplir con sus objetivos; para el caso público en el gobierno estos son indispensables desde su elaboración hasta su cumplimiento, ya que no solo responden a necesidades de un sector de la población en particular, sino que ahí se plasman objetivos para una población más amplia de acuerdo al nivel de gobierno, que puede ser desde municipal, estatal y nacional.

Los documentos de planeación son fundamentalmente los planes, programas y proyectos que integran los principios, propósitos, políticas y acciones concretas que el gobierno ha concertado para avanzar en el proceso de desarrollo, siendo los más importantes: el Plan Nacional de Desarrollo, los planes estatales y municipales, los programas sectoriales, regionales y espaciales, así como los operativos anuales. (Iracheta, 1997, p.168)

En estos documentos se plasman las acciones y estrategias con diferente nivel de profundidad que han de llevarse a cabo de acuerdo a cada nivel de gobierno; para el caso municipal, éste tiene que ser alineado con el nivel estatal y federal. Por lo que resulta importante que las estrategias y las acciones que se lleven a cabo respondan a los objetivos planteados que finalmente son las necesidades del sector de la población competente.

Iracheta (1997) afirma que existe una ineficacia histórica en la aplicación del proceso de planeación a nivel global, sectorial y espacial, en este sentido menciona que la crítica se ha centrado en las acciones y políticas para hacer cumplir con lo establecido en tales documentos, pero que en realidad estas han carecido desde su estructura la necesidad de una correlación con el

proceso de toma de decisiones en las esferas del poder, es decir que dichos documentos se elaboran teniendo un carácter técnico que se aísla de los procesos reales de decisión, puesto que muchas veces se elaboran sin tener la suficiente intencionalidad política para su cumplimiento.

4.3.3. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que se ha desarrollado fundamentalmente en el ámbito empresarial, pero antes surgió la planeación a largo plazo en la década de los 50 como respuesta de las empresas a las presiones de crecimiento y complejidad que tuvo éxito y aceptación de las empresas en ese momento. Por el contrario, la planificación estratégica creada en la década de 1960, buscaba resolver el problema de saturación y disminución del crecimiento en muchas empresas, ya que era peligroso planificar el futuro de la empresa con la extrapolación de las tendencias pasadas, que es como funcionaba la planificación a largo plazo. Los primeros resultados de la planeación estratégica no fueron exitosos, los resultados de las nuevas estrategias eran lentos, y las inversiones estratégicas fueron mayores. Por lo tanto, la adopción de la planeación estratégica fue lenta y fue hasta 10 años después cuando recibió atención para usarse en las empresas al haber probado que la planificación estratégica como un proceso lógico y analítico para elegir la posición futura en una empresa, que implantada adecuadamente puede producir un mejor rendimiento Ansoff (1997).

Steiner (1983) define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

1. El porvenir de las decisiones actuales. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real que tomará el director.
2. Proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3. Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

4. Estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos
(Steiner, 1983, p.21).

Se empieza considerando desde el momento actual con miras al futuro buscando oportunidades y detectando peligros, los cuales se convierten en la base para tomar decisiones presentes. En el segundo punto se acentúa sobre los pasos a seguir para el desarrollo organizado de la planeación con base a la realidad. En el tercero se considera como una forma de vida lo cual hace que se ponga empeño en cada uno de los procesos y en creer que este puede dar resultados positivos como se espera; y, por último, la planeación estratégica se muestra como el esfuerzo ordenado que se hace para establecer los propósitos, objetivos, políticas, y estrategias para desarrollar planes detallados en donde se pongan en práctica dichas estrategias y políticas para lograr los objetivos y propósitos deseados.

Por lo anterior, la planeación estratégica adquiere importancia por todo lo que contempla para lograr los objetivos planteados y mejorar los resultados, ya que adopta un enfoque que considera que la realidad es cambiante donde permite con flexibilidad que en el transcurso del tiempo se pueda cambiar o mejorar los objetivos inicialmente planteados de acuerdo a las variables del contexto con el fin de no perder de vista el futuro deseado. Asimismo, la evaluación se adopta como un proceso permanente además del monitoreo y seguimiento en todo momento.

Por la importancia de la planeación estratégica, Cabrera y Nava (2000) mencionan que a partir de los años ochenta se ha venido haciendo necesaria en la gestión de organizaciones públicas. Por lo que, adoptar esta planeación puede proporcionar a los gobiernos municipales la flexibilidad necesaria para situaciones diferentes, detectar oportunidades no previstas inicialmente, así como el cambio de opinión de la ciudadanía, etc.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló a través de un enfoque mixto, el cual combina el enfoque cuantitativo y cualitativo. De acuerdo a Hernández *et al.* (2014) el enfoque de investigación cuantitativo recolecta datos para probar hipótesis basado en la medición numérica y el análisis estadístico, mientras que el enfoque cualitativo se basa en la recolección de datos para afinar preguntas de investigación o para encontrar cuestiones que no se tenían contemplado para la interpretación de los datos y los datos recopilados no son de naturaleza numérica, sino que representan perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Por lo anterior, y de acuerdo los objetivos planteados para poder entender los procesos de planeación, el presente trabajo de investigación incluyó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con un alcance de tipo descriptivo y explicativo.

5.1 Variables de la investigación

Gobierno

- “La gobernanza, como enfoque alternativo para el sector público y, más específicamente, para la administración pública, representa un intento por involucrar más a la sociedad en la tarea de gobernar y por reducir los elementos jerárquicos del sistema” (Peters, 2005, p.589).

Participación

- “El término participación implica asumir que se está “tomando parte”. En el caso de la participación ciudadana se supone que los individuos en tanto “ciudadanos” toman parte en alguna actividad pública” (Cunill, 1996, p.70).

Planeación

- “La planeación es una toma de decisión anticipada, es algo que se realiza antes de ejecutar una acción. Es un proceso que analiza la situación actual para tomar las mejores decisiones que serán traducidos en acciones que repercutirán en el futuro deseado” Ackoff (1997).

Toma de decisiones

- “Selección entre varias alternativas de un curso de acción, selección racional de un curso de acción” (Koon’t y Cyril O’ Donnell, 1979, p.215).

5.2 Metodología de investigación

Primeramente, se realizó una visita exploratoria a la comunidad de estudios para tener un primer acercamiento con las autoridades y solicitar el permiso correspondiente ante la asamblea en pleno para la realización del trabajo de investigación, con el fin de que los miembros de la comunidad estuviesen enterados de la naturaleza del trabajo a realizar y así contar con la aprobación y respaldo de la mayoría; asimismo, se recogieron las opiniones, dudas y comentarios de las autoridades. Posteriormente, se participó en las asambleas comunitarias convocadas por la autoridad municipal para conocer la organización y desarrollo de la asamblea, así como la forma que la autoridad realiza sus planteamientos, la forma de participación de los miembros de la comunidad y finalmente documentar la forma en que se lleva a cabo la toma de decisiones.

Una vez recabados los datos de la fase exploratoria, se procedió a recoger datos sobre las variables mencionadas, analizando los procesos de planeación en un periodo de 21 años (1998-2018), correspondiente a siete trienios. Por consiguiente, de acuerdo al enfoque cualitativo de investigación se determinó realizar entrevistas a profundidad a los expresidentes municipales del periodo mencionado y a informantes clave, elaborando un guion de entrevista para cada grupo de informantes (Anexo 2 y 3, respectivamente); y para el enfoque cuantitativo para completar esta información, se obtuvo una muestra de acuerdo al número de población para aplicar encuestas a ciudadanos hombres y mujeres de la comunidad.

5.2.1 Tamaño de muestra para el enfoque cualitativo

En la comunidad de San Juan Tabaá se realizaron un total de 21 entrevistas a profundidad a expresidentes municipales de los últimos años y a informantes clave de la comunidad, para conocer su experiencia sobre la planeación tradicional y formal de la comunidad, así como su participación en los asuntos comunales y la forma de gobierno.

Inicialmente se planteó aplicar una entrevista a cada expresidente por cada año; sin embargo, únicamente se concretaron 16 entrevistas correspondientes a los presidentes del periodo 1998-2018, con excepción de los años, 2000, 2011, 2012 y 2016. La razón por la que no se entrevistó a los expresidentes de los años antes referidos fue porque estos no se encontraban en la comunidad o tenían ocupaciones que no permitieron realizar la entrevista. La información se complementó con datos recabados de las entrevistas hechas a cinco informantes clave de la comunidad.

5.3 Proceso del análisis cualitativo

Para analizar esta información se hizo uso del Software ATLAS. Ti 8.4, con el fin de organizar la información proporcionada, para ello se crearon códigos de acuerdo a las variables de la investigación, posteriormente se hizo la codificación correspondiente de todas las entrevistas para luego realizar el análisis con las herramientas del software.

El análisis de la codificación permite conocer la relevancia de las variables en las entrevistas para saber las veces que se repite cada cuestión en los textos, de tal manera que se pueda recurrir a las citas de interés. Por otro lado, se generaron redes por grupo de códigos para posteriormente describir y explicar la relación de cada código de acuerdo a la información recopilada.

5.3.1 Tamaño de muestra para el enfoque cuantitativo

El tamaño de muestra de la encuesta que se levantó en el municipio de San Juan Tabaá, fue determinado por medio del muestreo aleatorio simple sin remplazo en una población finita, que implicó el uso de la siguiente fórmula para su determinación:

$$n = \frac{N (z_{1-\frac{\alpha}{2}})^2 p (1 - p)}{\varepsilon^2(N - 1) + (z_{1-\frac{\alpha}{2}})^2 p(1 - p)}$$

Donde: n es el tamaño de muestra; $z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ es el valor de la distribución normal estándar que deja a su izquierda una probabilidad $(1 - \frac{\alpha}{2})100\%$, tal que α es el nivel de riesgo; p es la proporción a priori de una variable dicotómica y; ε es el error máximo permitido. Para el presente estudio se contó con una población, N , de 1331 habitantes; se asumió $\alpha = 0.05$, para un nivel de confianza del 95%, esto implicó que $z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$. Además, para omitir el uso de una muestra piloto para la estimación de p , se utilizó su valor que da la varianza máxima, es decir $p = 0.5$ y; se consideró un error máximo permisible de 9.85%. Los datos anteriores utilizados como insumos en la fórmula antes expuesta arrojaron los siguientes resultados:

$$n = \frac{1331(1.96)^2 0.25}{0.0985^2(1330) + (1.96)^2 0.25} = 92.1996$$

Dada la convención en la teoría del muestreo de redondear el tamaño de muestra hacía arriba, el tamaño de muestra final fue $n \approx 93$; es decir, se encuestó al 6.9872% de la población objetivo.

5.4 Proceso del análisis cuantitativo

De acuerdo al tamaño de muestra, en la comunidad de San Juan Tabaá se entrevistaron a 93 ciudadanos para conocer su percepción sobre la planeación tradicional y formal de la comunidad, su participación en los asuntos comunales y la forma de gobierno. Para analizar esta información que consta de variables categóricas, se hizo uso de la técnica estadística conocida como Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM); la interpretación de los resultados se hizo en dos etapas: 1) se analizó la relación entre categorías de forma gráfica y; 2) se implementó el análisis Clúster sobre los resultados, esto con la finalidad de distinguir a tipos de agentes y sus diferencias respecto a su respuesta en las preguntas.

El análisis cuantitativo se desarrolló a partir del uso de técnicas multivariadas y se complementó con un análisis de correspondencia múltiple. Al respecto Hair, *et al.*, (2017) menciona que, los investigadores a menudo se enfrentan en la necesidad de cuantificar datos cualitativos con la finalidad de revelar patrones en su estructura que permitan obtener conclusiones sobre los objetos analizados (por ejemplo, productos o personas). En este sentido, la técnica estadística multivariada conocida como Análisis de Correspondencia Múltiple o ACM, al ser una generalización del típico Análisis de Correspondencia, la cual se utiliza o es útil para el análisis de dos variables categóricas, ya que provee una base para la representación multivariada de los nexos en los datos categóricos y su estructura (Hoffman y Franke, 1986).

La base de datos sobre la cual parte el presente estudio incluye variables de tipo categórico; es decir, se tiene un conjunto de variables que constan de distintos niveles (categorías). Por ello, y sumado al objetivo de comprender la interdependencia de la percepción de los individuos entrevistados sobre distintos temas con injerencia en el sistema de gobierno, se consideró adecuada la aplicación de la técnica estadística antes señalada. Así pues, su implementación obedeció al

siguiente proceso: supongamos que se tienen K variables nominales y que cada variable consta de J_k niveles, tal que su suma es J ; además, se tienen I observaciones. El primer paso en la aplicación de ACM será definir una variable dicotómica a cada nivel de cada variable K , en este sentido el proceso culminará con una matriz denominada indicadora, X , de dimensión $I \times J$.

Posteriormente, se aplica el algoritmo de solución del Análisis de Correspondencia sobre la matriz indicadora, X , lo cual dio como resultado dos conjuntos de factores (eigenvalores): uno para las hileras (individuos) y uno para las columnas (categorías); que son escalados de tal forma que cada factor es equivalente a la varianza explicada del conjunto de datos. Cabe señalar que los eigenvalores se hallan asociados a dimensiones, las cuales a groso modo se pueden resumir como medidas, cuyo objetivo es reducir la dimensionalidad del conjunto de información.

Una sutileza en la aplicación de ACM es que su aplicación mediante la matriz indicadora, X , tiende a subestimar la variación (inercia) explicada por las primeras dimensiones; sin embargo, se ha demostrado que su implementación sobre lo que se conoce matriz Burt da una mejor aproximación y no altera su solución (Hervé y Dominique, 2007). Por lo anterior, el presente estudio aplica ACM sobre la matriz Burt de la base de datos original, con la finalidad de reducir, en la medida de lo posible, la subestimación de la varianza por las dimensiones estimadas.

En términos de la interpretación de los resultados, estos tienden a ser gráficos y se entienden en el sentido de distancia entre categorías e individuos; es decir, cuando dos puntos de hileras (individuos) están cerca significa que tienden a seleccionar el mismo nivel de variables nominales. Mientras que, para las variables, la intuición es que dos categorías cercanas tienden a aparecer emparejadas en los datos (Hervé y Dominique, 2007; Nenadic y Greenacre, 2007).

5.4.1 Paquetería Estadística

En el estudio se utilizó el programa estadístico de software libre R (2019), en su versión 3.6.2. En particular, 1) para la implementación del ACM hicimos uso de su paquete FactoMineR, dado que al tener la interfaz de ggplot2, permite una buena visualización de los resultados y; 2) para aplicar el análisis clúster se utilizó el comando hclust() en el paquete stats.

5.4.2 Análisis Clúster

El objetivo del análisis clúster o AC, es asignar objetos (por ejemplo, individuos) a grupos (clústeres) de tal manera que, dos elementos del mismo clúster no son, por mucho, similares a dos elementos de otros grupos. En este sentido el análisis clúster permite observar patrones en la información agrupando esta en términos de sus similitudes (Řezanková, 2009).

Para los fines de investigación, como se mencionó antes, el ACM permite reducir la dimensionalidad de la base de datos en dimensiones, las cuales resumen el conjunto de la información para ser manejable en términos cuantitativos. Así, con las estimaciones hechas para los individuos, es posible caracterizarlos con base en estas; de tal manera que, bajo este contexto específico de la investigación, se permita clasificar a los agentes en términos de su manera de responder las preguntas, es decir, de su percepción a la forma de gobierno.

Dentro del análisis clúster se pueden distinguir dos formas de implementación: 1) los métodos no jerárquicos, donde las observaciones son separadas en grupos disjuntos de tal forma que a priori se fija el número de grupos y ; 2) los métodos jerárquicos, donde se hace una agregación escalonada de las observaciones en grupos disjuntos y donde el número de grupos que determina a posteriori (Alvarez, Paas, Descheemaeker, Tittonell, y Groot, 2014).

En el presente estudio, se utilizó el análisis clúster jerárquico; dado que es un procedimiento con alta replicabilidad, además de que permite seleccionar a posteriori el “mejor” número de grupos con base en el dendrograma del problema. Tomando en cuenta lo anterior, la regla de decisión para la selección del “mejor” número de grupos consistió en seleccionar el número de grupos (k) tales que la reducción en disimilitud al pasar de $k-1$ grupos a k grupos es mucho mayor que pasar de k grupos a $k+1$ (Alvarez et al., 2014).

5.4.3 Tratamiento de la base de datos

Con base en las variables consideradas en el cuestionario (Anexo 1) se conformó una base de datos del tipo categórico para las preguntas a partir del apartado de Planeación Tradicional. Con la finalidad de que, a nivel gráfico, con el análisis ACM, pudiera facilitar su interpretación; las categorías en cada pregunta se codificaron como sigue:

Para el apartado de Planeación Tradicional se ocupó la etiqueta “PT” la cual se asoció a cada pregunta; de tal manera que, PT1 hace referencia a la primera pregunta del apartado, PT2 a la

segunda y así sucesivamente. Además, si una pregunta a su vez contó con una sub pregunta esta se añadió a la codificación de la manera siguiente: por ejemplo, PT2.1 haría referencia a la primer sub pregunta de la pregunta dos en el apartado PT.

El mismo procedimiento antes relatado se aplicó al resto de apartados; difiriendo en su etiqueta principal, que, para la Planeación Formal, Participación, Participación y Toma de Decisiones en la Asamblea Comunitaria, y Forma de Gobierno, fueron respectivamente, “PF”, “P”, “PyTAC” y “FdG”. Cabe señalar que en la encuesta se hallan algunas preguntas en las que se les pidió a los individuos dar una valoración del 1 al 10 respecto a cierto tema. Para abordar este tipo de preguntas en el análisis estadístico se transformó esta variable a una categórica con solo tres niveles; así, a las valoraciones de 1 a 3 se les asoció la categoría “No”, de 4 a 6 la categoría “Moderadamente” y de 7 a 10 la categoría “Sí”.

CAPÍTULO VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presentación de los resultados de la investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera. Primero se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas a partir del análisis generado en el Software R Libre 2019, mismos que se dividen en cinco secciones 1: Planeación Tradicional. 2: Planeación Formal (Plan Municipal de desarrollo). 3: Participación en los Asuntos Públicos. 4: Participación en Asamblea Comunitaria (Solo ciudadanos). 5: Forma de Gobierno.

Al inicio de cada sección, se muestra la distribución de los entrevistados y las categorías de sus respuestas a través de una gráfica, explicando la correlación existente en ellas. La interpretación gráfica de los resultados fue la siguiente: categorías cercanas son indicativo de mismo sentido en la respuesta; es decir, respuesta positiva en una de ellas se asocia a una respuesta positiva en la otra; caso similar para individuos. Después, se presenta una Figura de clúster para la formación de grupos de acuerdo a la similitud de las respuestas de los entrevistados; posteriormente se van presentando las gráficas que son necesarias para mostrar la relación de las variables empleadas, y finalmente este análisis se refuerza con información obtenida de las preguntas abiertas referentes a las variables de cada sección.

Para profundizar y complementar los resultados del análisis anterior, se presentan los resultados del análisis cualitativo, esta presentación se divide en 6 secciones (1: Sistema Normativo Interno. 2: Sistema de Cargos y Servicios. 3: Asamblea General Comunitaria. 4: Asamblea de Mujeres Contribuyentes. 5: Planeación Municipal (Usos y Costumbres). 6: Planeación Formal).

Al inicio de cada sección se presenta una red de los códigos para cada variable generados en el Software Atlas Ti, con su correspondiente descripción y explicación de acuerdo a citas que reunieron los códigos. Asimismo, se presentan citas textuales de las entrevistas en los casos que la explicación lo haya requerido.

6.1 Resultados del análisis de correspondencia múltiple (ACM) en el Software Libre R. 2019

6.1.1 Planeación tradicional

En la Figura 5 se puede observar que la forma de considerar los Usos y Costumbres (UyC) con la forma de considerar el Sistema de Cargos y Servicios (SCyS) de la comunidad, en general tienen el mismo sentido.

Asimismo, se graficó las categorías e individuos sobre las dos primeras dimensiones obtenidas de la aplicación del ACM (que representan, en conjunto, el 59.2% de la variabilidad de la base de datos); y se observó que, respecto a las categorías (puntos rojos), la forma de considerar los Usos y Costumbres (UyC) y la forma de considerar el Sistema de Cargos (SCyS) de la comunidad (PT1 y PT2, en Figura 1, respectivamente), en general tienen el mismo sentido, debido a que, por ejemplo, cuando los individuos consideraron los UyC como muy buenos (PT_Muy bueno) también lo hacían así para el (SCyS) (PT2_Muy bueno).

Con respecto a los individuos, se puede apreciar la formación de tres grupos de personas (puntos azules), lo cual indica que son grupos que comparten similitud en las respuestas respecto a su conocimiento y participación en el Sistema Normativo Interno (SNI), cabe mencionar que el grupo más numeroso es el grupo de los individuos que no conocen el SNI (PT3.1_No conoce) y tampoco participaron en su elaboración (PT3_No).

También, se puede observar que existe una fuerte relación de personas que no conocen el SNI (PT3.2_No conoce) y por lo tanto tampoco participaron en su elaboración (PT3_No); respuestas que toman sentido para este grupo de personas.

Por otro lado, existe una fuerte relación entre personas que dicen conocer el SNI (PT3_Si) pero que no participaron en su elaboración (PT3.1_No). Por su parte, las personas que mencionaron que han participado (PT3.1_Si) lo hicieron en forma de consulta (Pt3.2_Consulta) y en mesas de discusión y debate (PT3.2_mesas).

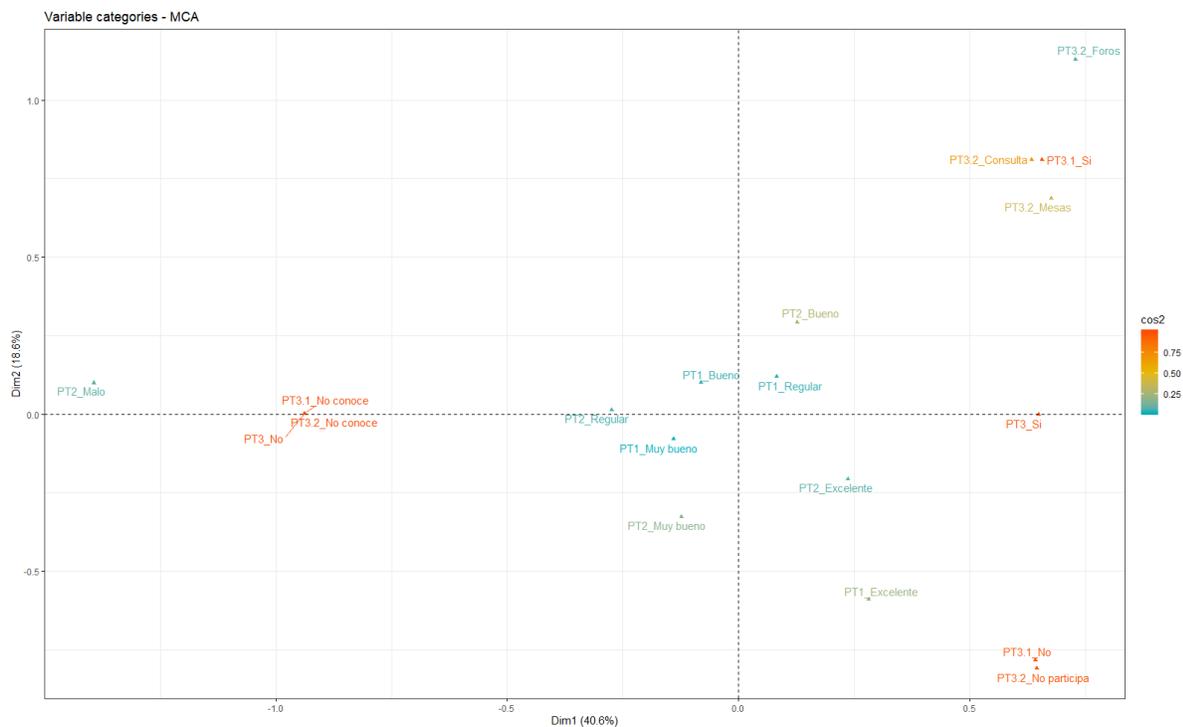


Figura 6. Categorías de la Planeación Tradicional.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para clasificar a los individuos de la comunidad de acuerdo a su percepción sobre los procesos de (PT), utilizamos los resultados de ACM y aplicamos la metodología del clúster jerárquico por el método de Ward. La regla de decisión para seleccionar el número de grupos fue en dos etapas, primero la visualización de la formación de los grupos que se muestra en la Figura 5 y el segundo fue contrastar con la Figura 7. Estas reglas implicaron la selección de tres grupos, mismos que se irán nombrando y describiendo posteriormente.

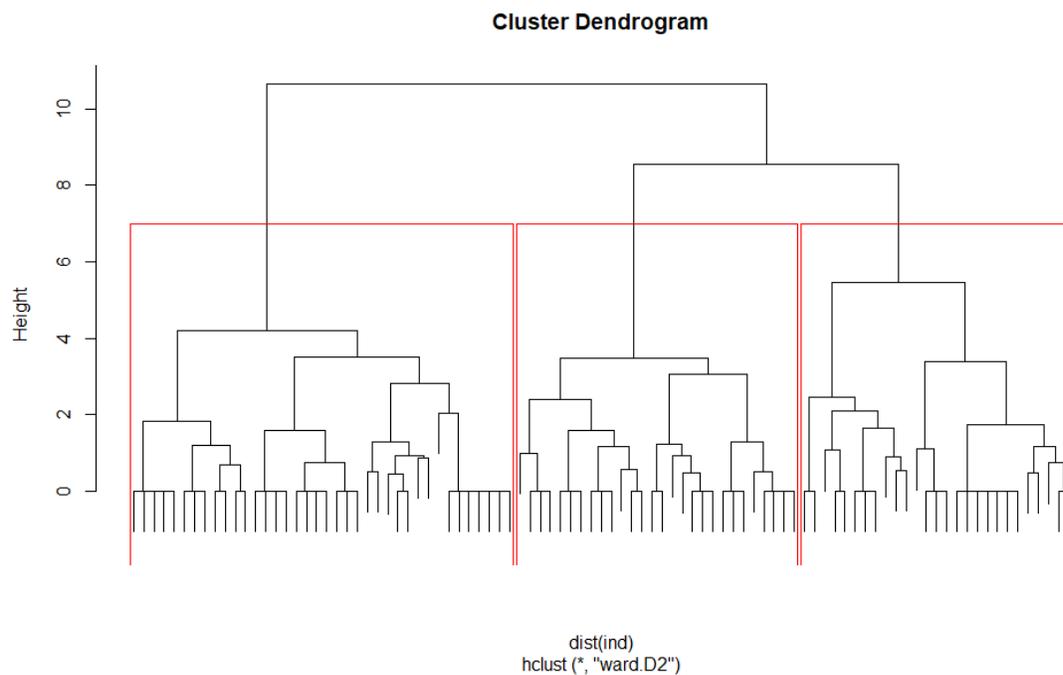


Figura 7. Formación de grupos sobre la Planeación Tradicional

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a los tres grupos formados y a la participación en la elaboración del SNI, con base en la Figura 8, el grupo 1 (rojo) es el grupo que conoce el SNI, pero no participó en su elaboración. El grupo 2 (verde) es el grupo de personas que conoce el SNI y que han participado en su elaboración, y el grupo 3 (azul) es el grupo con mayor concentración y es el que muestra el desconocimiento del SNI, por lo tanto, no participa en su elaboración.

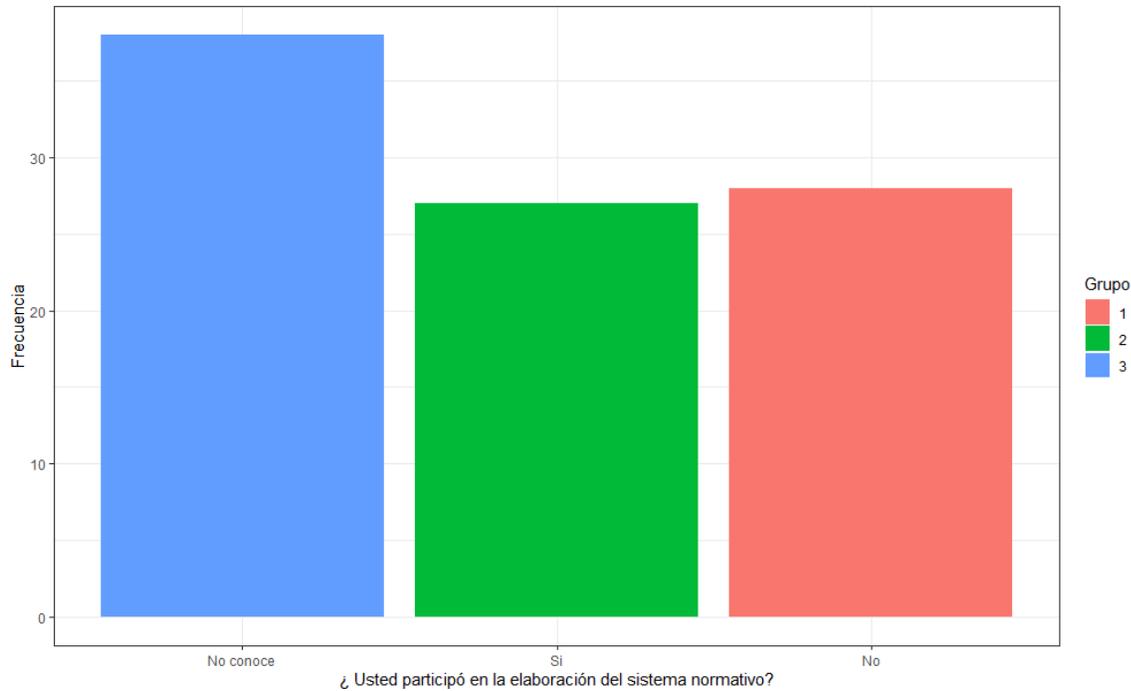


Figura 8. Participación de la ciudadanía en la elaboración del (SNI)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a los grupos formados, en la Figura 9 se puede apreciar que los que han participado y conocen sobre el SNI son en su mayoría hombres (Grupo 1), al igual que el grupo de personas que no han participado y conocen del sistema (Grupo 2), por consiguiente los resultados muestran que hay una buena proporción de hombres que no conocen el SNI y no participan en él, mientras que, si bien se esperaba que el Grupo 3 fuera exclusivo de mujeres dado que ellas no tienen participación en la asamblea comunitaria que es donde se tratan los asuntos referentes al SNI.

Adicionalmente, contrastando las Figuras 8 y 9, es importante mencionar que si bien, la mayoría de las mujeres manifestaron su desconocimiento por el SNI, algunas contestaron que conocen y que han participado en su elaboración.

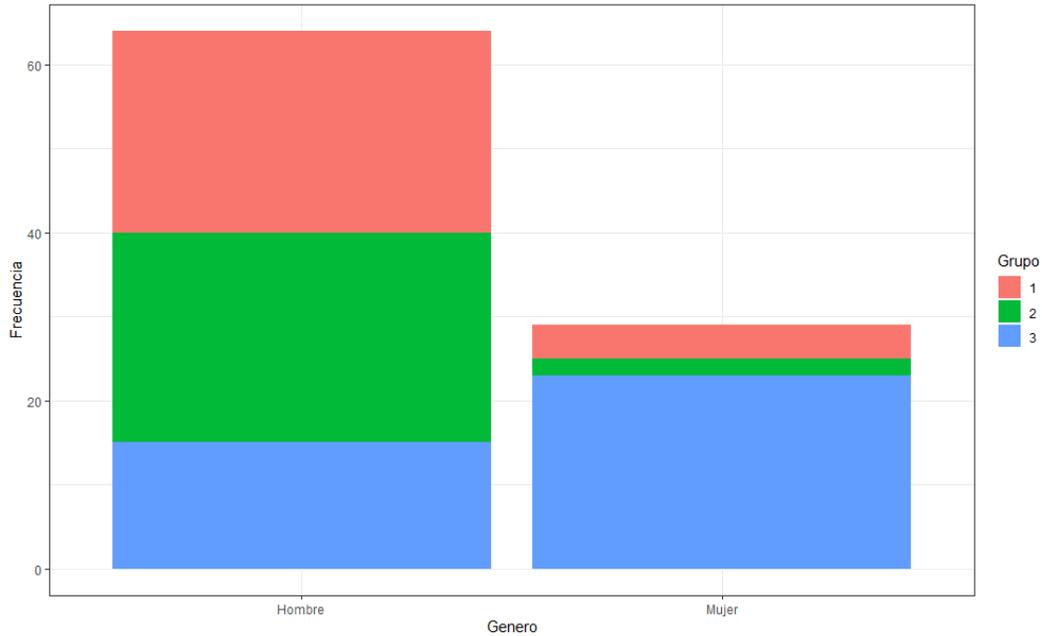


Figura 9. División por género de la población que participó en la elaboración del (SNI).
 Fuente: Elaboración propia, 2019.

En las Figuras 10 y 11 se aprecia el mismo sentido en las respuestas sobre UyC, y SCyS (que se dedujo en el análisis gráfico de las categorías); el rango más alto es “bueno”, el cual es representado por los tres grupos previamente nombrados, donde el grupo 1, a pesar de no participar en la elaboración del SNI muestra aceptación por los UyC, y SCyS.

En el grupo 2 (Población que participó en la elaboración del SNI), contestaron con aceptación respecto a las dos cuestiones planteadas. De igual forma, se puede apreciar en la Figura 10 sobre los UyC, que el segundo con mayor frecuencia es “regular”; mientras que, en la gráfica respecto al SCyS, el segundo con mayor frecuencia se sitúa en “muy bueno” teniendo una ligera variación en este sentido.

En cambio, el grupo 3 que es la población con desconocimiento del SNI, es el grupo que a pesar de no conocer el SNI, su respuesta es favorable tanto en UyC como en el SCyS; lo cual en esta parte toma sentido considerarlo, ya que su desconocimiento por el SNI favorece su aceptación por los UyC. Cabe mencionar que en este grupo existe un porcentaje mínimo que considera que el SCyS es malo.

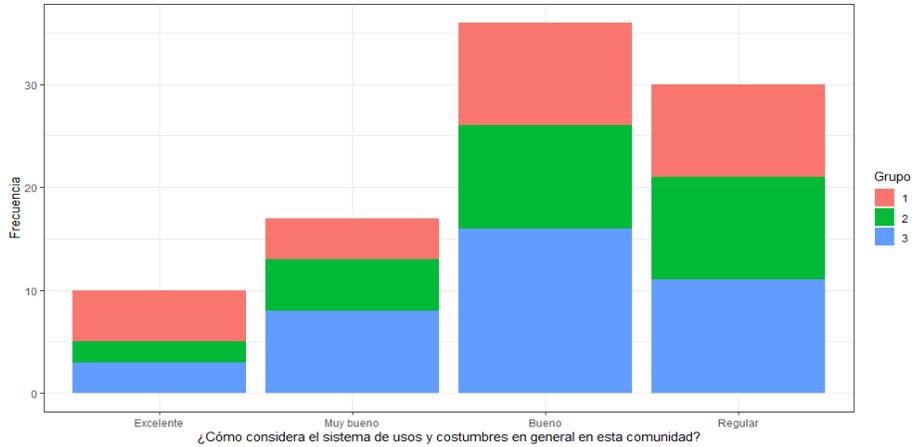


Figura 10. Usos y Costumbres (UyC).
Fuente: Elaboración propia, 2019.

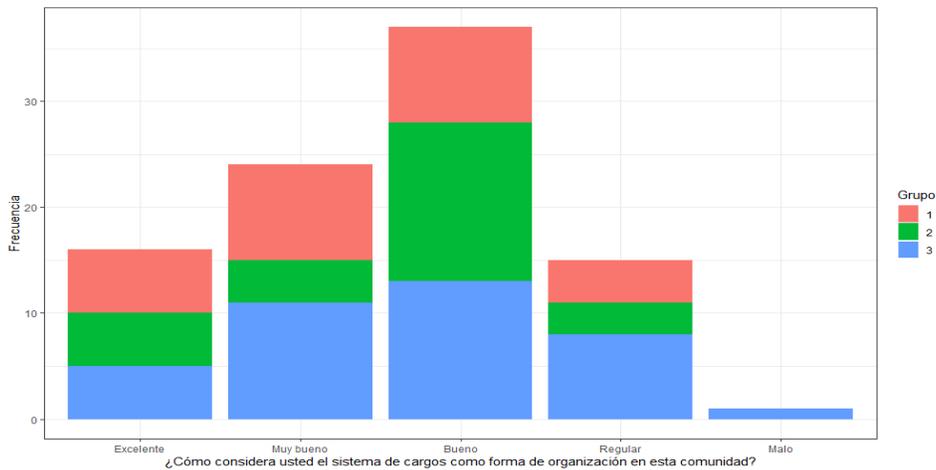


Figura 11. Sistema de cargos y servicios (SCyS).
Fuente: Elaboración propia, 2019.

La aceptación por los Usos y Costumbres se debe a que gracias a este sistema se mantiene la organización comunitaria, desde rituales, costumbres y tradiciones; que son la herencia que dejaron los antepasados, como las prácticas acordes al modo de vida de la comunidad, mismas que han ayudado a una buena convivencia de todos los ciudadanos, lo cual favorece que exista una relación cordial y de respeto entre las autoridades con la población, que a su vez prevalece en la prestación de tequios para el beneficio común.

Por otro lado, el desconocimiento del SNI de la comunidad, se debe a que no toda la población participó en su elaboración, ya que la autoridad municipal convocó solo a un sector de la población que se le denomina ciudadanos caracterizados², quienes estuvieron en el análisis y elaboración de este. Posteriormente, una vez terminado el documento se puso a consideración de la Asamblea para su correspondiente aprobación, es por ello que su contenido escrito se desconoce por la mayoría, aunque, de viva voz se conoce con diferentes niveles de profundidad de acuerdo a cada ciudadano. Actualmente, la población considera que se tienen que revisar algunos puntos del SNI como son: impartición de justicia, religión, participación de la mujer y sistema de cargos.

En el SNI se establecen los lineamientos para ejercer los cargos y servicios que en general, tienen una aceptación en la mayoría de los ciudadanos en cuanto a la prestación de estos, pues este sistema, permite el óptimo desarrollo y funcionamiento de la organización de los pueblos originarios y constituye una obligación que tienen sus ciudadanos como forma de contribuir a la comunidad, ya que son servicios efectuados gratuitamente donde no hay intereses económicos y/o políticos.

Ahora bien, en términos generales la población acepta los cargos y servicios; sin embargo, existen críticas hacia este sistema debido al número excedido de servicios que se prestan constantemente. Asimismo, aunque que se cuenta con un orden a criterio de la autoridad municipal para el desempeño de los mismos, existen ciudadanos que prestan un servicio y se les asignan otro con un tiempo reducido entre estos. También, existen servicios que para la población son “pesados” pues requieren invertir tiempo y recursos propios, ya que dichos servicios no brindan una remuneración a cambio; esto lo acepta la población porque es la forma de organización que ha prevalecido en el tiempo.

² Ciudadanos que, por su experiencia y conocimientos sobre la comunidad, son convocados por la autoridad municipal para tratar asuntos que considera conveniente antes de plantearlo ante la asamblea comunitaria.

6.1.2 Planeación Formal (Plan Municipal de Desarrollo)

Al igual que en la sección anterior, en la Figura 12 se dispone la dispersión de categorías e individuos de acuerdo a los valores obtenidos en las dos primeras dimensiones del ACM (que en conjunto explican el 84.6% de la variabilidad de la muestra); semejante al caso de las Planeación Tradicional, se puede observar la formación de tres grupos de personas (puntos azules); sin embargo, estos son más compactos, lo cual indica una mayor similitud en sus respuestas respecto a su conocimiento y participación en la Planeación Formal (PF). Similar conclusión para las categorías (puntos rojos).

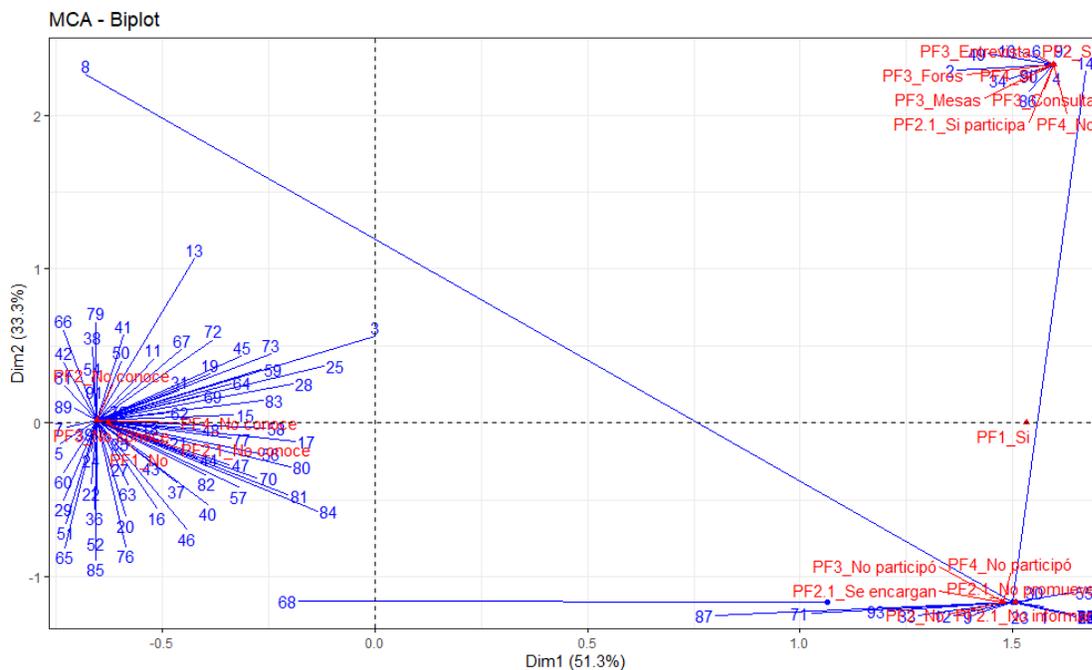


Figura 12. Individuos y categorías de la Planeación Formal (PF).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Figura 13 se analizan las categorías (Si, Si participa, Mesas, Consulta, Entrevista, No, No conoce, No participó, Se encargan, No promueve, No informan) del apartado 2 sobre las preguntas que se hicieron respecto a la PF; también, al igual que en la PT, se grafica su medida COSINE2; por lo que las tonalidades más cálidas indican que tales categorías están bien representadas en el plano, es decir sus conclusiones son correctas (con la inspección gráfica).

Asimismo, se resalta que existe una relación fuerte (lado izquierdo) entre las personas que no conocen la existencia de la PF (PF1_No) y que no han participado en su elaboración (PF2_No Conoce). Otro grupo menciona conocerla (PF1_Si) pero no ha participado en ella (PF2_No), su nula participación se debe, en primer lugar, a que la autoridad se encarga de ello (PF2.1_Se encargan) y en segundo lugar a la falta de promoción (PF2.1_No promueve) por parte de esta.

Finalmente se encuentra un grupo pequeño donde la población dice conocer la PF (PF1_Si) y que de alguna forma ha participado en su elaboración (PF2_Si). Esta participación se ha dado principalmente en foros (PF3_Foros) donde han sido invitados por la autoridad municipal y consultas (PF3_Consulta) que se refiere a notificaciones que les hacen sobre la planeación formal; adicionalmente, su sentir es que su participación en la PF ha sido suficiente (PF4_Si).

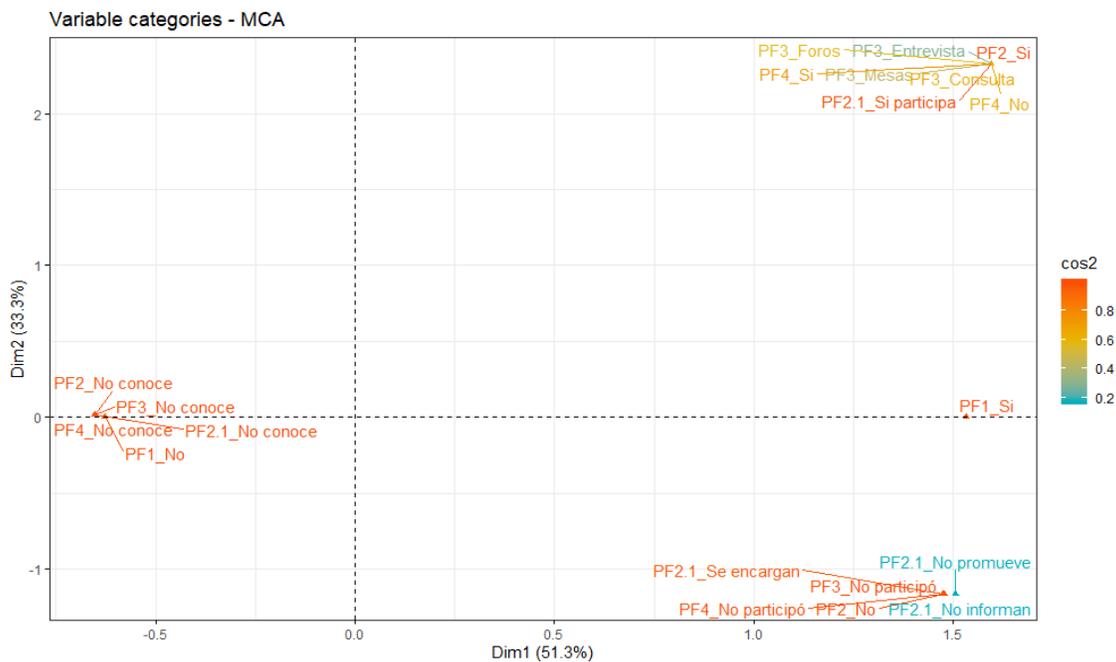


Figura 13. Categorías de la Planeación Formal (PF).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para clasificar a los individuos de la comunidad de acuerdo a su percepción sobre los procesos de la PF, utilizamos los resultados de ACM y de igual forma se aplicó la metodología del clúster jerárquico con el método de Ward. La regla de decisión para seleccionar el número de grupos fue similar al punto anterior; aunque aquí fue más evidente la existencia de tres grupos de individuos (Figura 14).

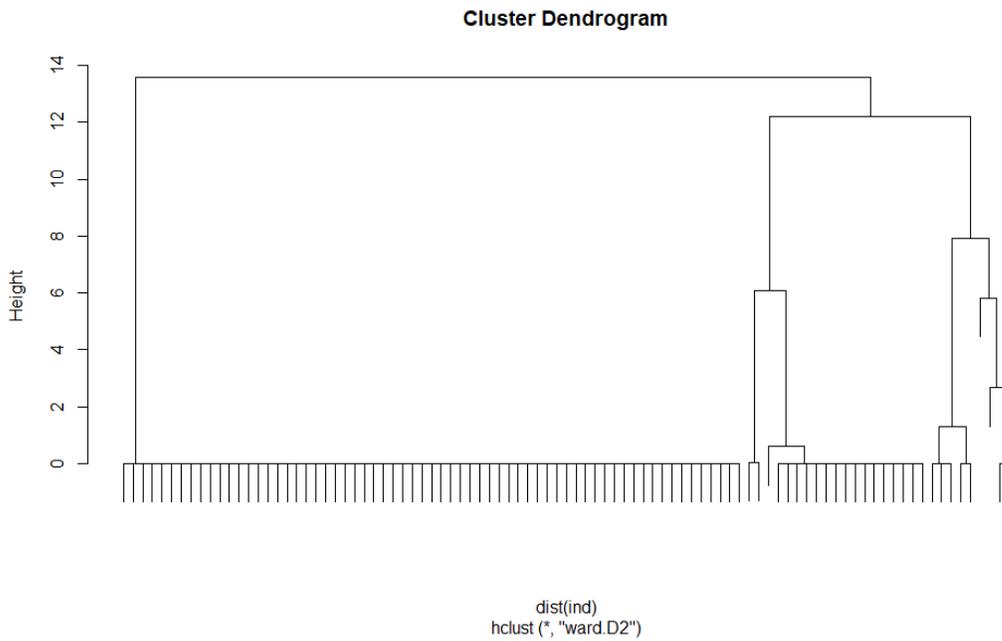


Figura 14. Formación de grupos sobre la Planeación Formal.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De los tres grupos formados, se puede apreciar en la Figura 15 que el grupo 1 (rojo) es el que conoce la PF pero que no ha participado en su elaboración; el grupo 2 (verde) conoce la PF y ha participado en su elaboración y el grupo 3 (azul) que dijo no conocer la PF y constituye el grupo más numeroso de individuos. Por lo anterior, de acuerdo a la muestra y la densidad de los grupos formados, se puede afirmar que en su mayoría la población desconoce la existencia de la PF. A continuación, se analiza el género de los integrantes de cada grupo.

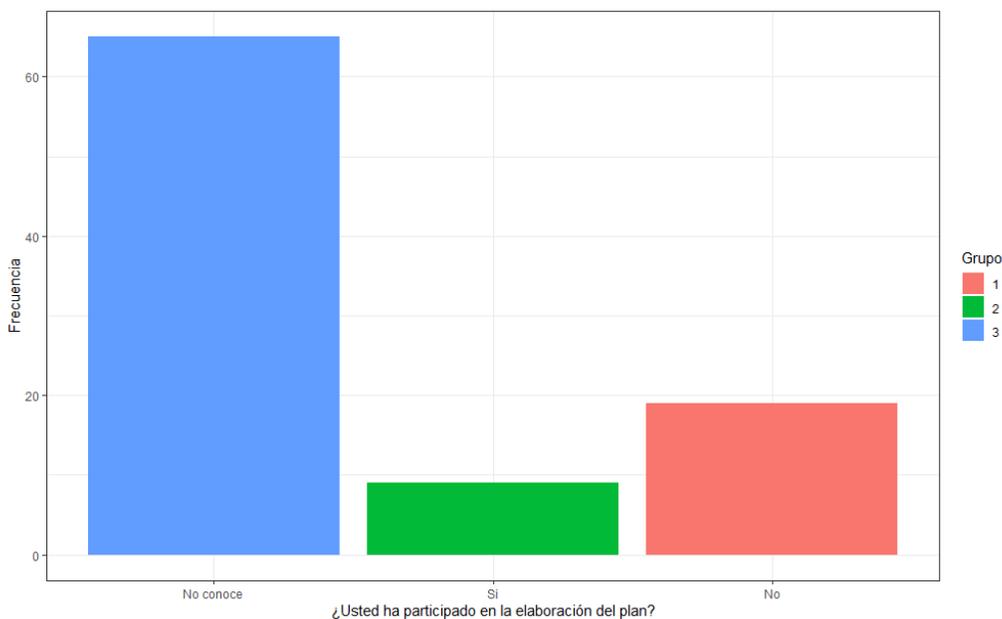


Figura 15. Participación de la ciudadanía en la elaboración de la Planeación Formal.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a la Figura 16, se puede apreciar que existen tanto hombres como mujeres que desconocen sobre la PF (grupo 3); sin embargo, la totalidad de mujeres (que conforman dicho grupo) desconoce sobre esta cuestión, seguido del grupo 2 (rojo) donde son ciudadanos que conocen sobre la PF pero que no han participado en ella y, finalmente el grupo 3 (verde) es el más reducido y lo conforman ciudadanos que conocen la existencia de este aspecto y que han participado en su elaboración.

Por lo anterior, se puede afirmar que solo un sector de la población masculina es la encargada de realizar la PF, dejando atrás a la mayoría de la comunidad, principalmente a la población femenina para quienes es totalmente ajeno este proceso de la comunidad.

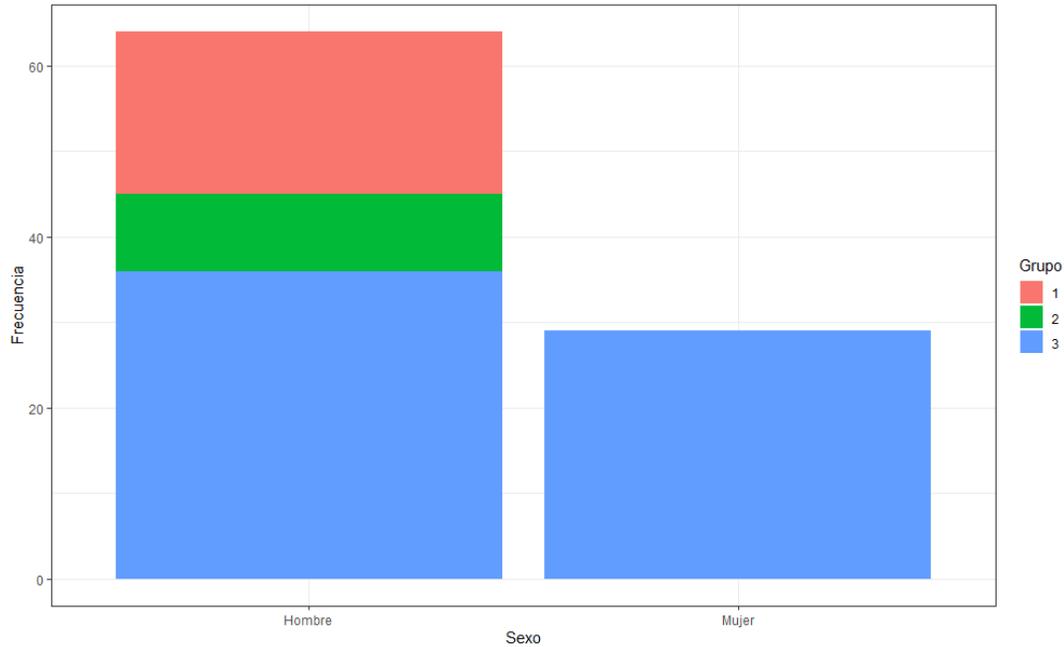


Figura 16. Género de la ciudadanía que ha participado en la elaboración de la (PF).
 Fuente: Elaboración propia, 2019.

El desconocimiento de la planeación formal (Plan Municipal de Desarrollo) se genera porque la autoridad informa de manera limitada sobre este proceso, que si bien, es fundamental para el acceso a los recursos públicos, en la comunidad este aspecto se entiende como un requisito más que presentan ante las instancias de gobierno y por lo general, es la autoridad municipal quien se encarga directamente de la elaboración del Plan cuya vigencia es de tres años.

Los resultados obtenidos indican que la población que ha participado en la elaboración del Plan ha sido por invitación de la autoridad municipal, con quienes se analizan detalladamente los requisitos para la planeación, buscando el beneficio y el bienestar de la comunidad, sin embargo, los participantes consideran que se necesita más tiempo para aclarar todos los puntos requeridos en el Plan, al igual que analizar más los asuntos de mayor importancia para la comunidad.

6.1.3 Participación en los asuntos públicos

En relación a la participación, a diferencia de los apartados anteriores, no se presenta el gráfico de categorías e individuos dado que no presenta una tendencia tan clara, y es en el análisis clúster donde se aprecian en mayor medida los resultados. A continuación, analizamos las categorías y posteriormente, se presenta el análisis clúster a partir de los resultados del ACM.

La Figura 17 muestra la asociación entre categorías (Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente. Si, Moderadamente, No. Asambleas, Participación femenina, Cultura, Deporte, Religión) del apartado 3, respecto a las dos primeras dimensiones del ACM (que explican el 39.1% de la variabilidad de los datos), para las diferentes preguntas que se hicieron sobre participación en general en asuntos públicos; notar que, al igual que las secciones anteriores, las categorías se encuentran coloreadas por su medida COSINE2 (cos2).

Algunas consideraciones que se puede hacer sobre la Figura 17 son que los individuos que participan en Asambleas Comunitarias (AC), consideran que sí se le permite a la ciudadanía participar en los asuntos públicos (P2_Si) y a su vez están de acuerdo con la forma en que se toman las decisiones en la AC (P3_Si).

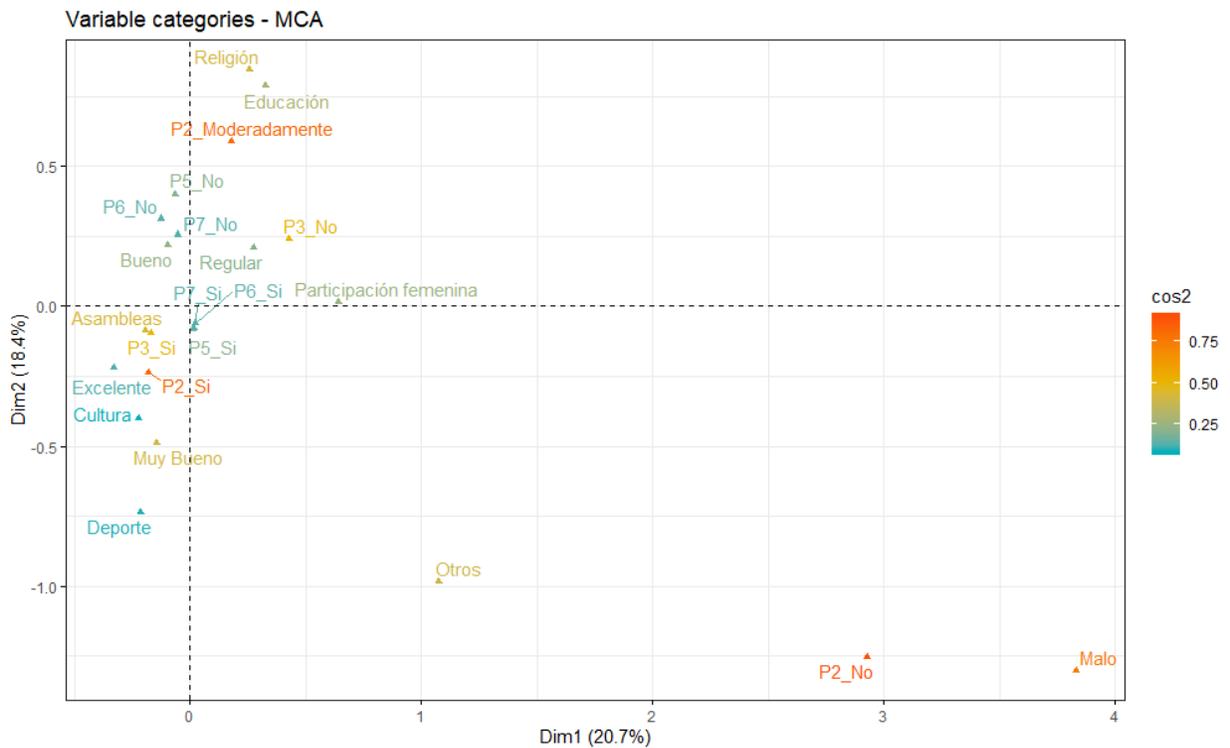


Figura 17. Categorías de la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para clasificar a los individuos de la comunidad de acuerdo a su percepción sobre la participación en general de la comunidad, utilizamos los resultados de ACM y aplicamos la metodología del clúster jerárquico con método de Ward. La regla de decisión para seleccionar el número de grupos fue seleccionar el número adecuado respecto al “SCREE PLOT” de la Figura 18, en la cual se consideraron 5 grupos, aunque no se pudo tener un primer acercamiento visual debido a que los datos no presentaron agrupaciones claras.

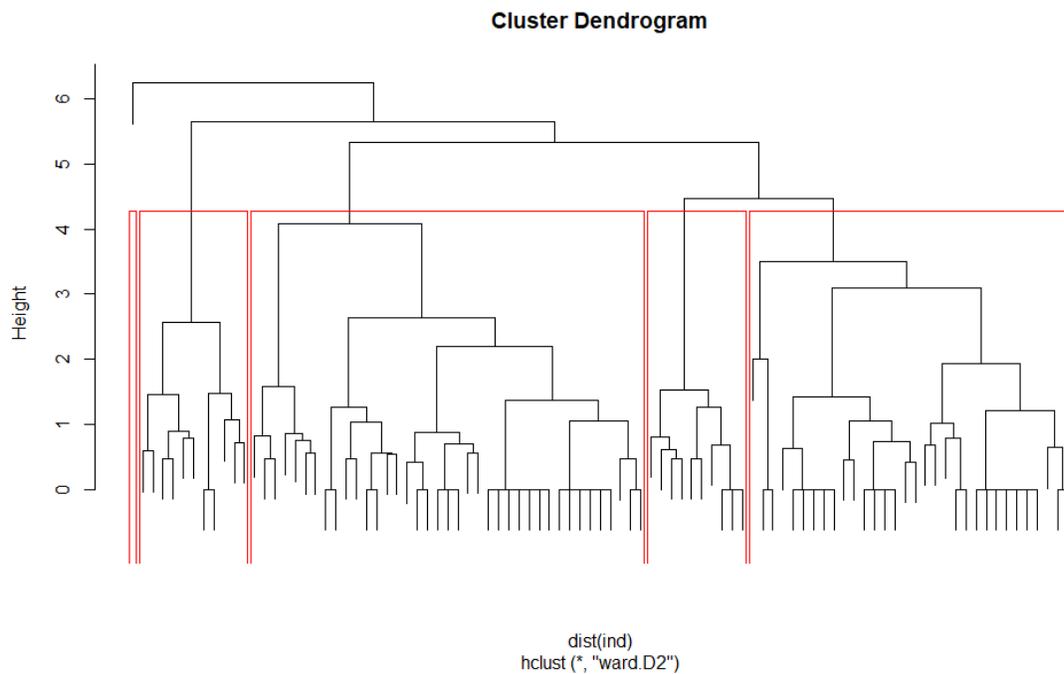


Figura 18. Formación de grupos sobre la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo al género de la población encuestada, se puede observar que los grupos 4 y 5 son solo de mujeres, lo cual permitirá ubicar a estos grupos respecto a su participación en los asuntos públicos (Figura 19).

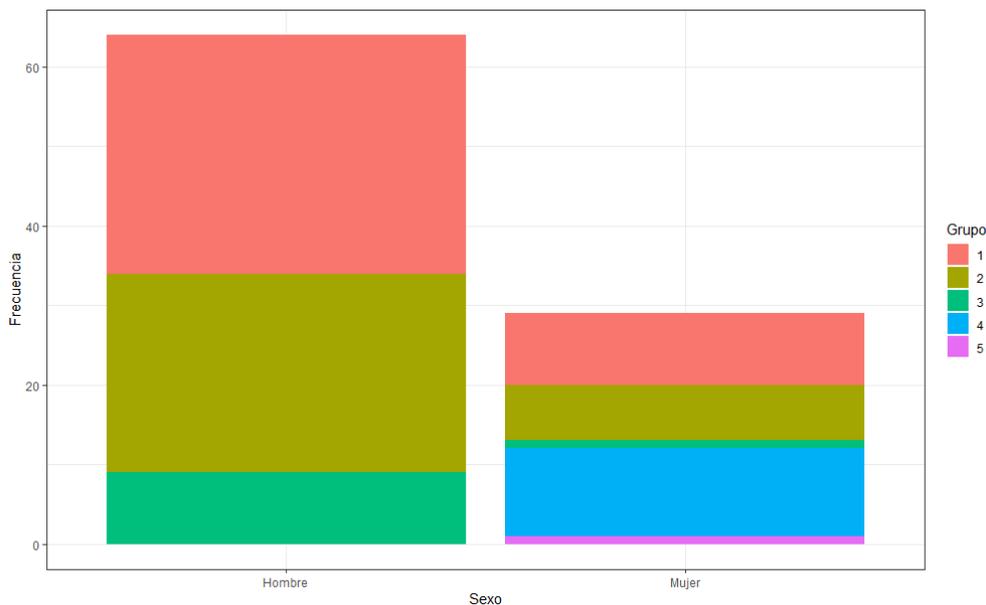


Figura 19. División por género de la ciudadanía que ha participado en los asuntos públicos.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a los grupos previamente formados, en la Figura 20 se aprecia que la participación en la AC es solo con ciudadanos hombres, ya que en esta comunidad las mujeres no tienen derecho a participar en la AC, por esta razón los grupos 4 y 5 que son de mujeres no aparecen en la frecuencia de participación en AC. En la comunidad las mujeres participan principalmente en las actividades sobre religión y educación (Grupo 4), mientras solo una pequeña parte de ellas (Grupo 5) constituyen un grupo que en la comunidad se le conoce como Mujeres Contribuyentes³ (Participación femenina).

³ Grupo de participación femenina que lo conforman mujeres viudas, madres solteras y divorciadas

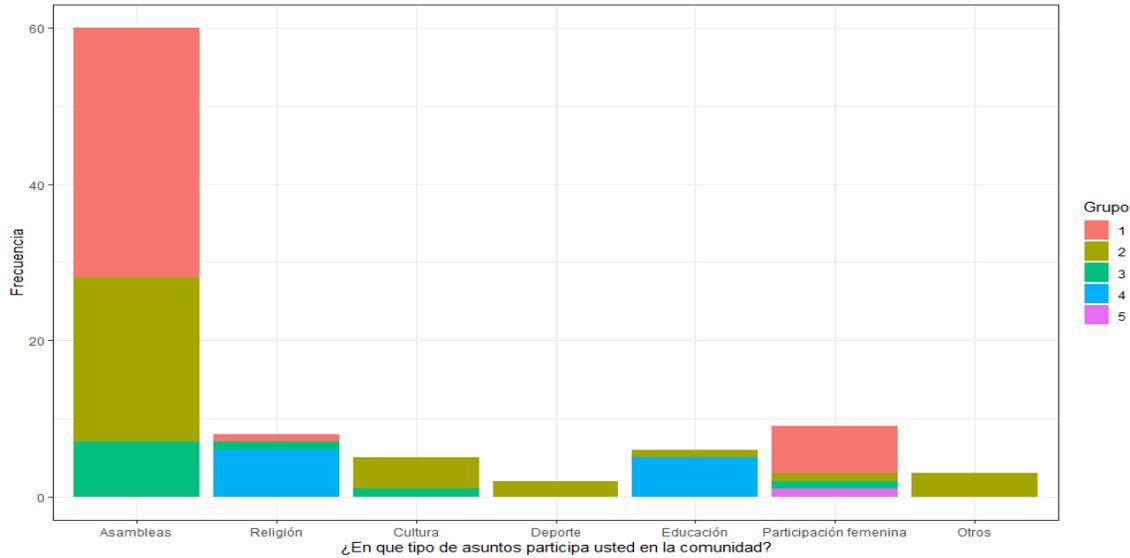


Figura 20. Asuntos públicos en los que participa la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a la Figura 21, en general, la población está de acuerdo en la forma que se toman las decisiones en la AC, esto incluyendo a algunas mujeres (Grupo 4), que a pesar de no poder asistir a dichas Asambleas, están conformes con ello, y en menor medida, existen hombres y mujeres que no están de acuerdo con la forma de tomar decisiones, en especial, las mujeres que conforman el grupo de mujeres contribuyentes, (Grupo 5).

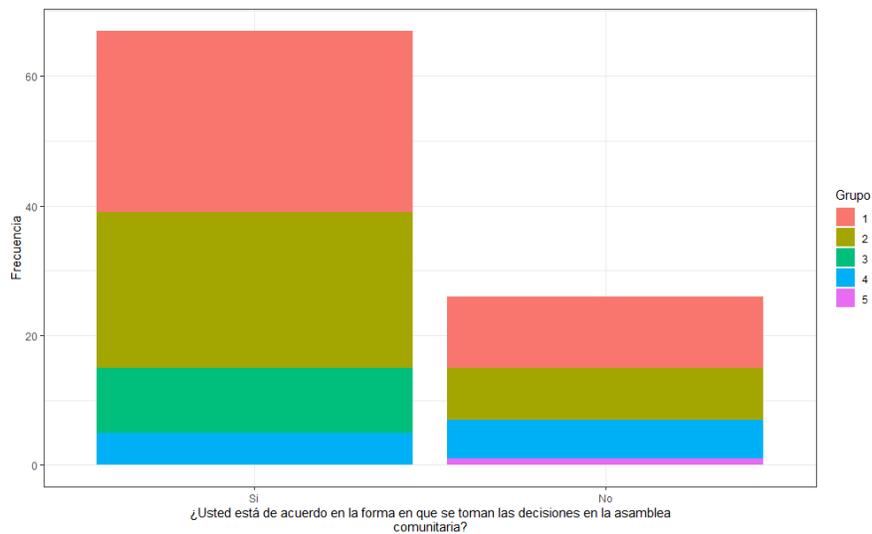


Figura 21. Aceptación de la forma que se toman las decisiones en la Asamblea Comunitaria (AC).

Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo a la población encuestada y como se aprecia en la (Figura 22), la mayoría de la población considera necesario incorporar la participación de las mujeres en AC, pero, en menor proporción, se observa que hay ciudadanos principalmente hombres, que consideran que la mujer no debe participar en dichas Asambleas (Grupo 1); también llama la atención que una parte de las mujeres indicó que ellas no deben participar en la AC (Grupo 4).

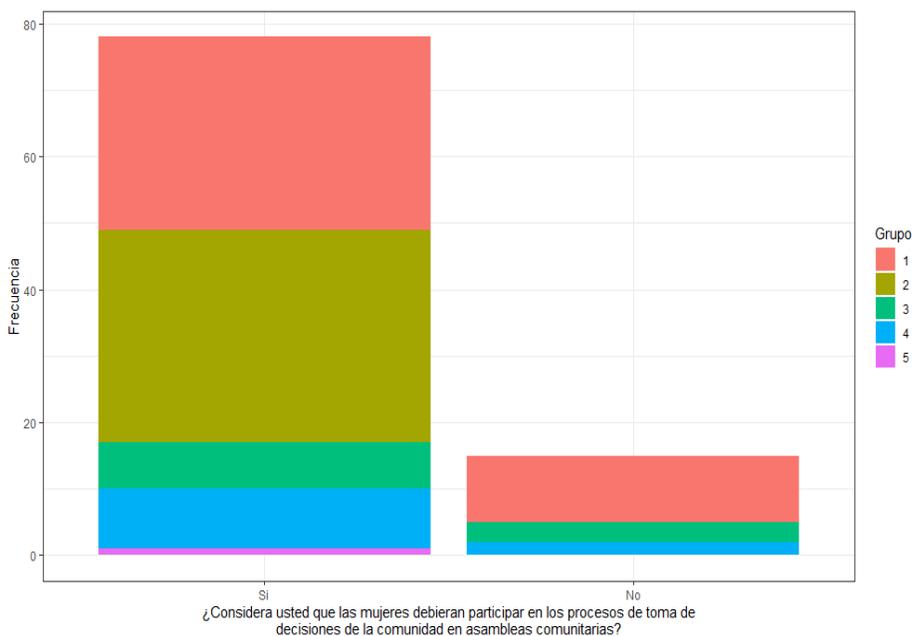


Figura 22. Percepción de la ciudadanía sobre si las mujeres deben participar en los asuntos públicos.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Respecto a la promoción de la participación, se observa un sentido similar, ya que tiene la misma distribución de grupos que la Figura 22. La población en su mayoría considera que es necesario que se haga una inversión de tiempo, recursos económicos, etc. para promover una participación efectiva de la ciudadanía, esto incluye al grupo de mujeres contribuyentes (Figura 23).

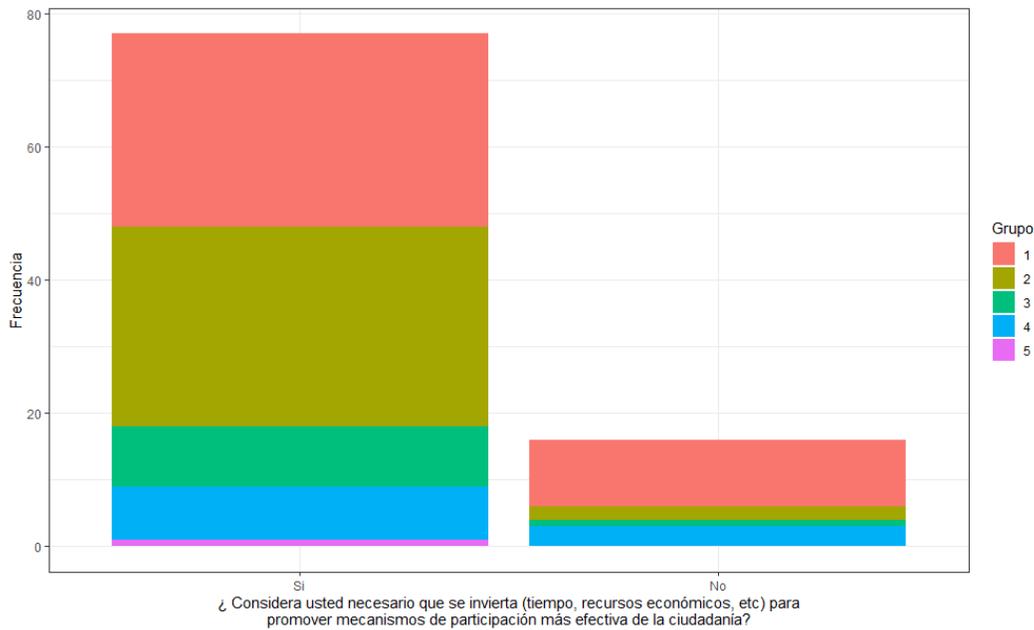


Figura 23. Promoción de mecanismos de participación

Fuente: Elaboración propia, 2019

Sobre este apartado de participación, se puede decir que la mayoría de la población (hombres y mujeres) acepta la forma en que se toman las decisiones en la comunidad. Esto se debe a que consideran que en la Asamblea se discute lo suficiente para conocer la postura y el sentir de los ciudadanos que al final, son quienes toman decisiones que benefician a la comunidad.

Por otro lado, la población que tiene poca o nula aceptación sobre la forma en que se toman decisiones en la Asamblea, consideran que los asuntos se deben analizar más a fondo, así como destinar más tiempo para la discusión de los mismos, puesto que, en ocasiones se hacen propuestas que no se discuten a profundidad y son sometidas a consideración de la Asamblea, donde los ciudadanos participantes dicen en zapoteco "así sea", suscitando decisiones equivocadas que afectan a la comunidad, como algunas obras (auditorio municipal, casa de la cultura, techado de cancha, etc.) que se han ejecutado y que la población ha criticado al no resultar como previamente se tenía contemplado.

En cuanto a la participación, todos los ciudadanos hombres tienen la misma oportunidad de participar dentro de la Asamblea, sin embargo, no todos participan para aportar ideas en la toma de decisiones, pues algunos por miedo o pena, no expresan sus ideas y se acatan a "la opinión de la mayoría", que normalmente consiste en tomar en cuenta las ideas de la gente más grande

(ancianos) y ciudadanos con experiencia, es decir, que hayan ocupado un cargo como presidente o síndico, pues sus opiniones y propuestas tienen implícito un mayor peso.

Aunado a lo anterior, la población en su mayoría considera que es necesario que se invierta tiempo y recursos económicos para promover la participación entre los ciudadanos que asisten a las Asambleas pero que no se animan a participar, incluyendo a la juventud que tiene muy poca participación al respecto. Asimismo, la ciudadanía en su mayoría considera que las mujeres deben participar para enterarse y formar parte de la toma de decisiones.

6.1.4 Participación y toma de decisiones en la Asamblea Comunitaria

Para la participación de los ciudadanos en la Asamblea Comunitaria, al igual que en el apartado anterior no se presenta el Gráfico de categorías e individuos dado que no presenta una tendencia tan clara; es en el análisis clúster donde se aprecian en mayor medida los resultados. A continuación, analizamos las categorías y posteriormente, se presenta el análisis clúster a partir de los resultados del ACM.

La Figura 24 muestra la asociación entre categorías (Interés, Aporta, Obligación, Discutiendo Escuchando, Costumbre, Votación. Bajo, Suficiente, Insuficiente) del apartado 4, respecto a las dos primeras dimensiones del ACM (que explican el 35.9% de la variabilidad de los datos), para las diferentes preguntas que se hicieron sobre participación de los ciudadanos en la AC, al igual que las secciones anteriores, las categorías se encuentran coloreadas por su medida COSINE2 (cos²).

Los ciudadanos que manifestaron interés en los asuntos de la comunidad (PyTAC1_Interes), contestaron en un (Alto) porcentaje que sus aportes son tomados en cuenta en la AC y consideran también que es suficiente la deliberación y discusión de los asuntos públicos (PyTAC1_Suficiente) en la AC. De igual manera, entre los ciudadanos que respondieron que la participación en la AC es una obligación (PyTAC1_Obligación), consideran que los aportes en la Asamblea junto con la discusión y deliberación de los asuntos es de manera moderada (Media).

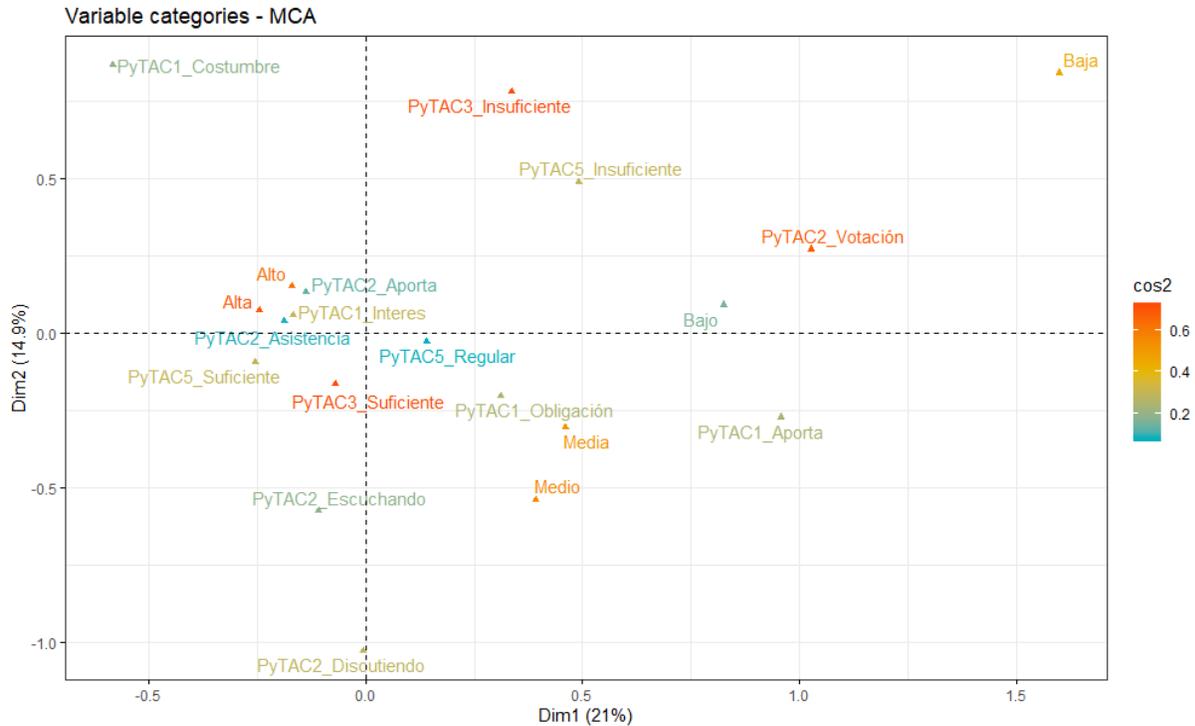


Figura 24. Categorías de la participación y toma de decisiones en la (AC).
 Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para clasificar a los individuos de la comunidad de acuerdo a la participación y toma de decisiones en la AC (solo ciudadanos), utilizamos los resultados de ACM y aplicamos la metodología del clúster jerárquico con método de Ward. La regla de decisión para seleccionar el número de grupos fue seleccionar el número adecuado respecto al “SCREE PLOT” (Figura 25), en la cual se consideró 5 grupos; al igual que en el apartado anterior aquí no se pudo tener un primer acercamiento visual debido a que los datos no presentaron agrupaciones claras.

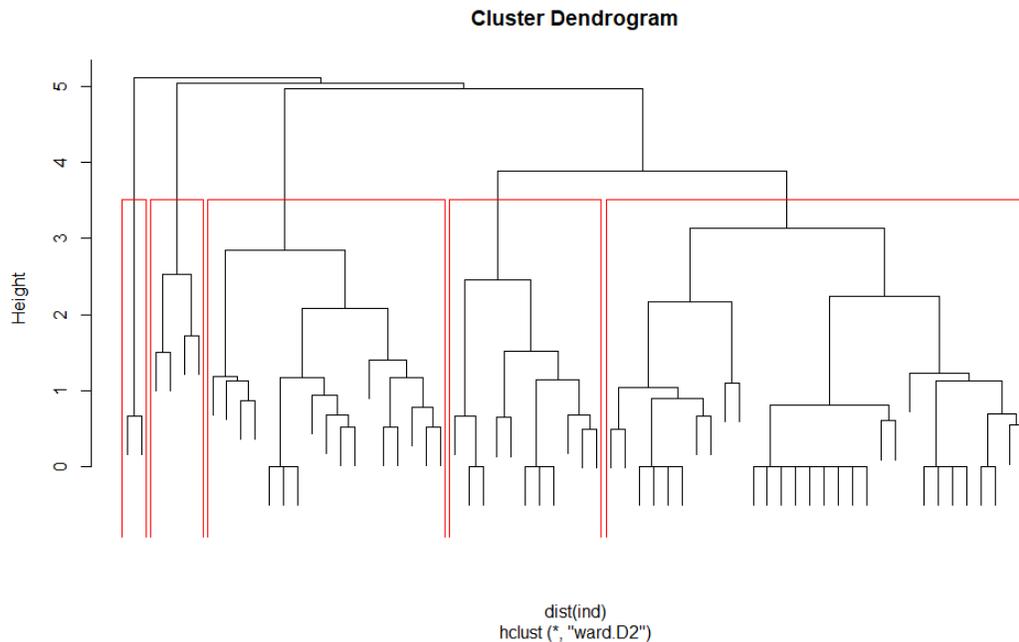


Figura 25. Formación de grupos sobre la participación y toma de decisiones en la Asamblea Comunitaria (Solo Ciudadanos).
Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a la Figura 26, la participación de los ciudadanos en la AC se hace por el interés y preocupación de los ciudadanos por los asuntos de la comunidad, seguido de la población que menciona que asiste a la AC por obligación. Se entiende que la población que mencionó que aporta opiniones o propuestas en la AC también les interesan estos asuntos, ya que como se vio en la Figura 24 los ciudadanos que consideran que les interesan los asuntos de la comunidad consideran que sus aportes son tomados en cuenta.

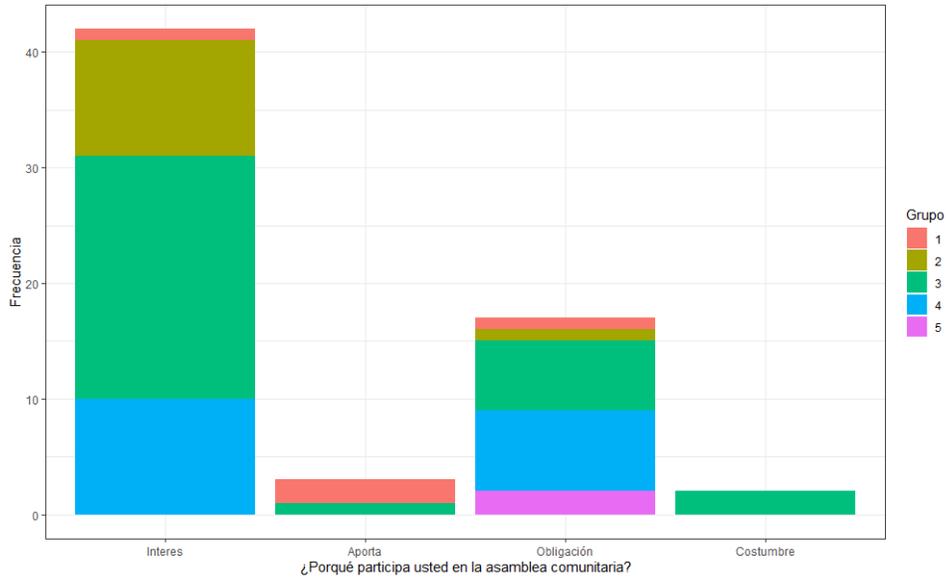
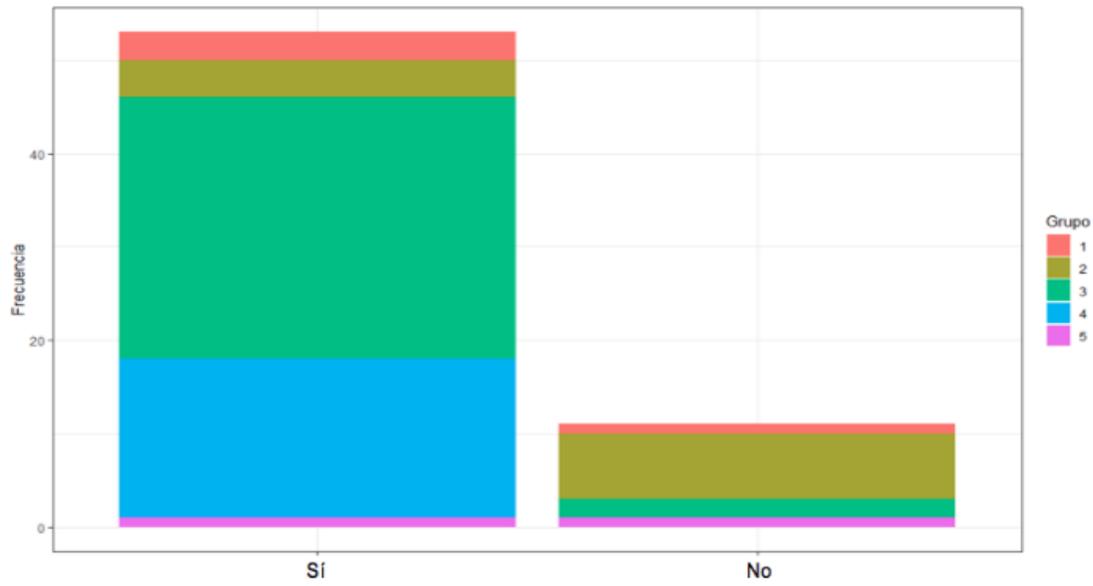


Figura 26. Motivo de participación de los ciudadanos en la (AC).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En las Figuras 27 y 28, podemos constatar que la mayoría de los ciudadanos consideran que la opinión y participación se toma en cuenta de igual manera para todos, lo anterior se ve reflejado en los aportes que los ciudadanos hacen en los diferentes asuntos que se tratan, ya que existe una apreciación alta en la forma de considerar los aportes para la toma de decisiones; aunque debemos estar conscientes que un sector de la población considera lo contrario.



¿Se toma en cuenta la opinión y participación de todos por igual en la asamblea?

Figura 27. Participación de todos por igual en la (AC).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

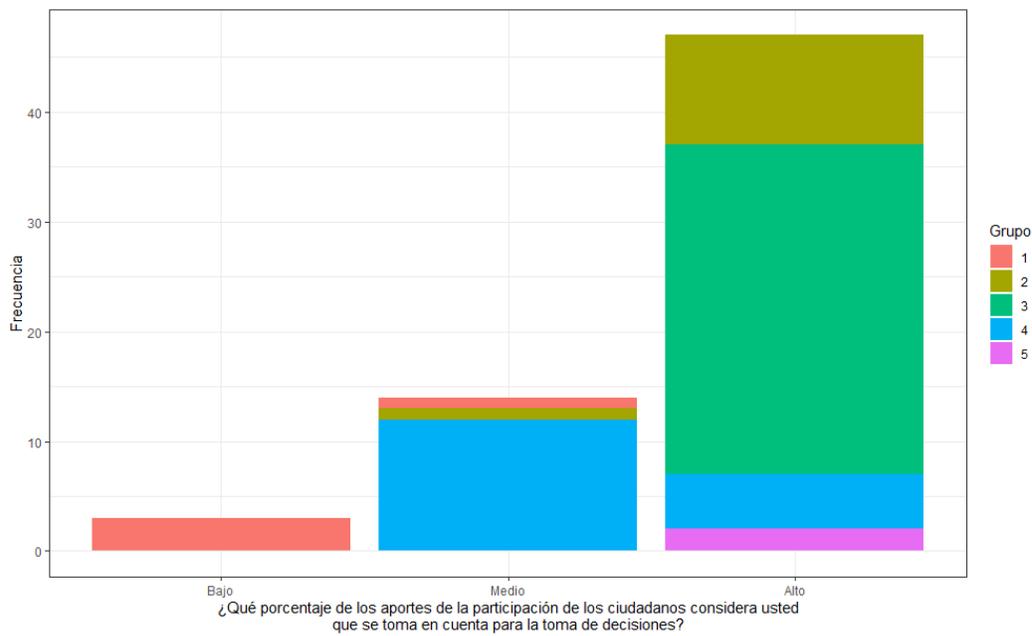


Figura 28. Aportes de la participación para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En las Figura 29 se aprecia que la mayoría de los ciudadanos de la población encuestada consideran que la deliberación y discusión de los asuntos públicos es suficiente y regular, de manera que en general la satisfacción es alta y se ve reflejado en la Figura 30; aunque, cabe mencionar que el Grupo 5 contestó “Regular” mismo que contestó que la satisfacción en este aspecto es Bajo, es el grupo que previamente en la Figura 26 dijo participar en las asambleas por “obligación”.

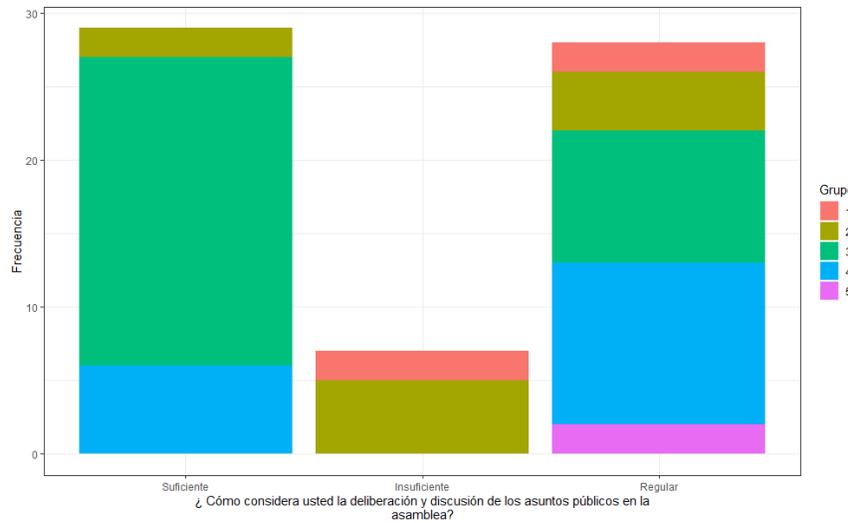


Figura 29. Discusión y deliberación de asuntos en la (AC).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

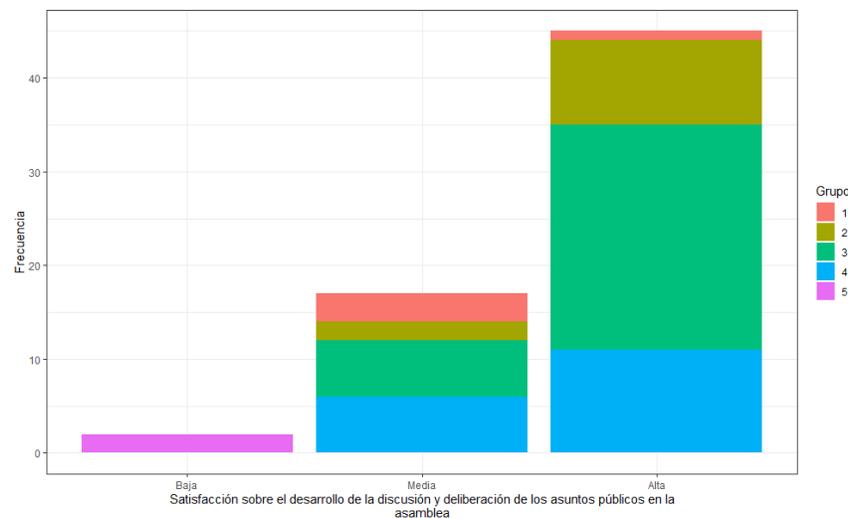


Figura 30. Satisfacción sobre el desarrollo de la deliberación en (AC).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tomando en cuenta que solo los ciudadanos hombres participan en las Asambleas Comunitarias, la mayoría manifiesta que es por el interés en los asuntos de la comunidad debido a que las decisiones que se toman les afectan directa o indirectamente. Asimismo, consideran que las participaciones de todos se toman en cuenta por igual, y a nadie se le prohíbe participar porque todos cuentan con los mismos derechos y obligaciones.

Por lo tanto, siguiendo la escalera de participación de Arnstein (1969) la participación de esta comunidad se puede ubicar en los últimos tres niveles (poder ciudadano), que de acuerdo al autor en estos niveles (asociación, poder delegado, control ciudadano), existe una verdadera participación, ya que la ciudadanía adquiere el poder de negociación y derecho al voto en las decisiones que le corresponden. Por consiguiente, el municipio de (SJT), al ser en una comunidad indígena, los mecanismos de participación se practican directamente dentro de la asamblea comunitaria en los asuntos de interés para la comunidad. Es de resaltar que dicha participación se hace en colectivo exponiendo los temas de interés para la población.

Por otro lado, los ciudadanos que no están de acuerdo con la deliberación de los asuntos o la consideran insuficiente, hacen énfasis en que, en ocasiones, los ciudadanos con tal de que acabe la Asamblea, toman decisiones a la ligera o dejan pasar puntos importantes sin profundizar en su análisis, sin tomar en cuenta que hay situaciones que resultan complejas y por lo tanto se necesita de mayor tiempo para poder analizarlos con profundidad.

6.1.5 Forma de Gobierno

La Figura 31 presenta la dispersión de categorías e individuos de acuerdo a los valores obtenidos de las dos primeras dimensiones del ACM (que en conjunto explican el 65.9% de la variabilidad de la muestra). Se puede apreciar que existe una cercanía en la escala manejada de “Excelente” “Muy buena” y “Buena” sobre la FG, la cual indica que los individuos mantienen sus respuestas con sentido de aprobación, ya que como se observa “Regular” y “Malo” se mantienen alejados. Por otro lado, también se observa la formación de grupos de personas (puntos azules), el cual indica que mantienen una similitud en las respuestas sobre la Forma de Gobierno.

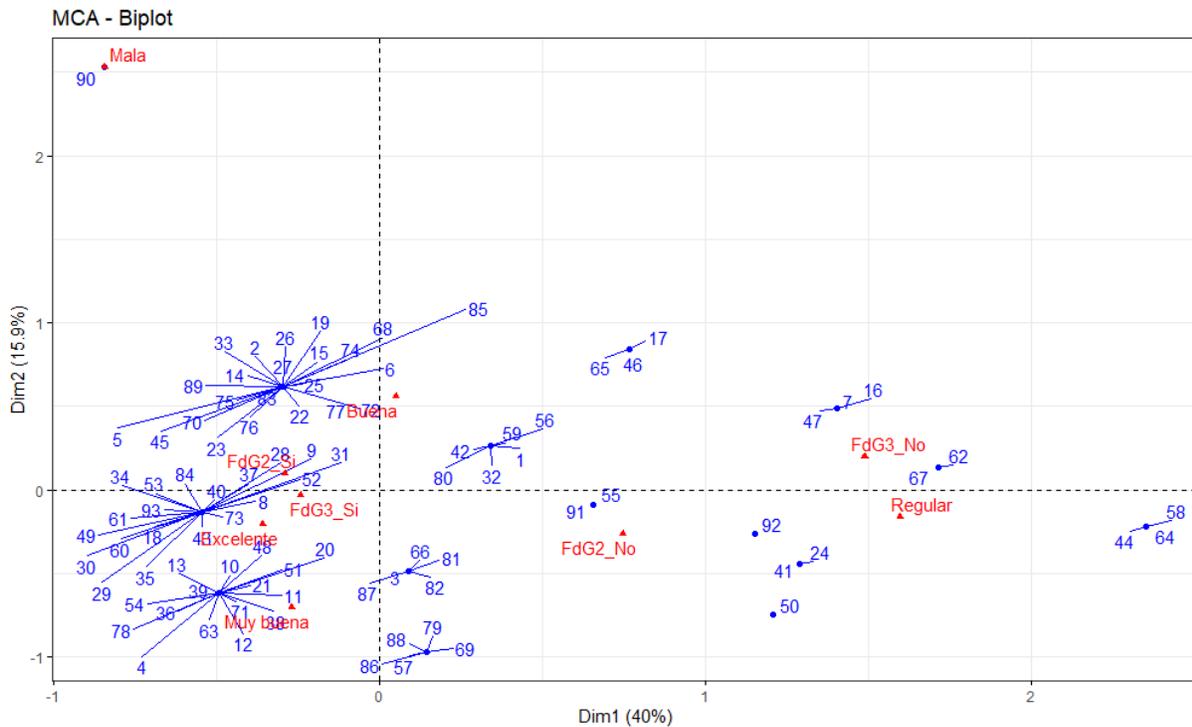


Figura 31. Individuos y categorías de la Forma de Gobierno (FG).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Figura 32 se analizan las categorías (Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente. Si, No) del apartado 5 sobre las preguntas que se hicieron respecto a la Forma de Gobierno, al igual que en la PT, se grafica su medida COSINE2; por lo que las tonalidades más cálidas indican que tales categorías están bien representadas en el plano, es decir sus conclusiones son correctas (con la inspección gráfica).

Se aprecia que existe una consistencia en la relación de los ciudadanos que contestaron que la administración municipal responde a las demandas del pueblo (FdG2_Si) con los que mencionaron que se rinden cuentas de manera permanente (FdG3_Si), y a su vez la forma de considerar la elección de autoridades se mantiene en Muy buena y Buena. Asimismo, se aprecia una relación fuerte entre los ciudadanos que consideran Regular la forma de elegir autoridades en el Sistema de Usos y Costumbres, con los que dicen que las autoridades no rinden cuentas de manera permanente y con transparencia y, con una relación un poco débil, también consideran que no se responde a las demandas de la comunidad.

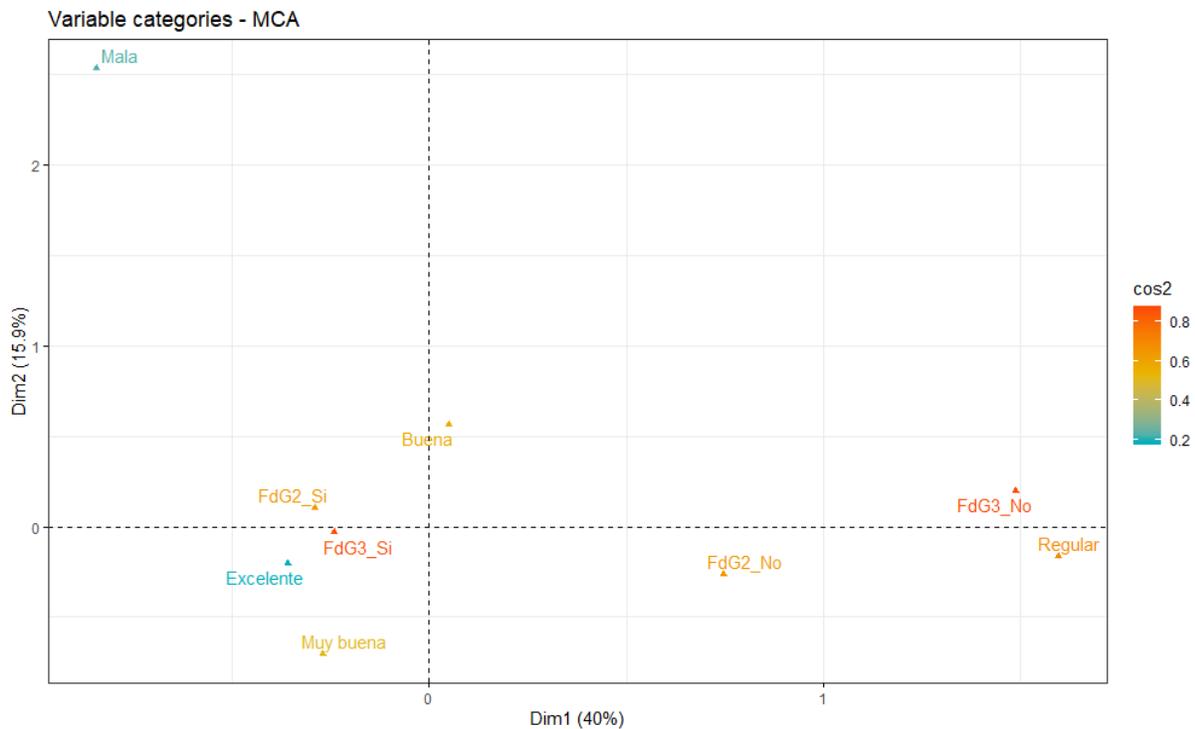


Figura 32. Categorías de la Forma de Gobierno.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para clasificar los individuos de la comunidad de acuerdo a su percepción sobre la Forma de Gobierno de la comunidad, utilizamos los resultados de ACM y aplicamos la metodología del clúster jerárquico con método de Ward. La regla de decisión para seleccionar el número de grupos fue seleccionar el número adecuado respecto al “SCREE PLOT” de la Figura 33, en la cual se consideraron 5 grupos; ya que el primer acercamiento visual en la Figura 31 se mostró la formación de 3 grupos y los restantes no se mostraban compactos debido a que los datos presentaron solo 3 agrupaciones claras.

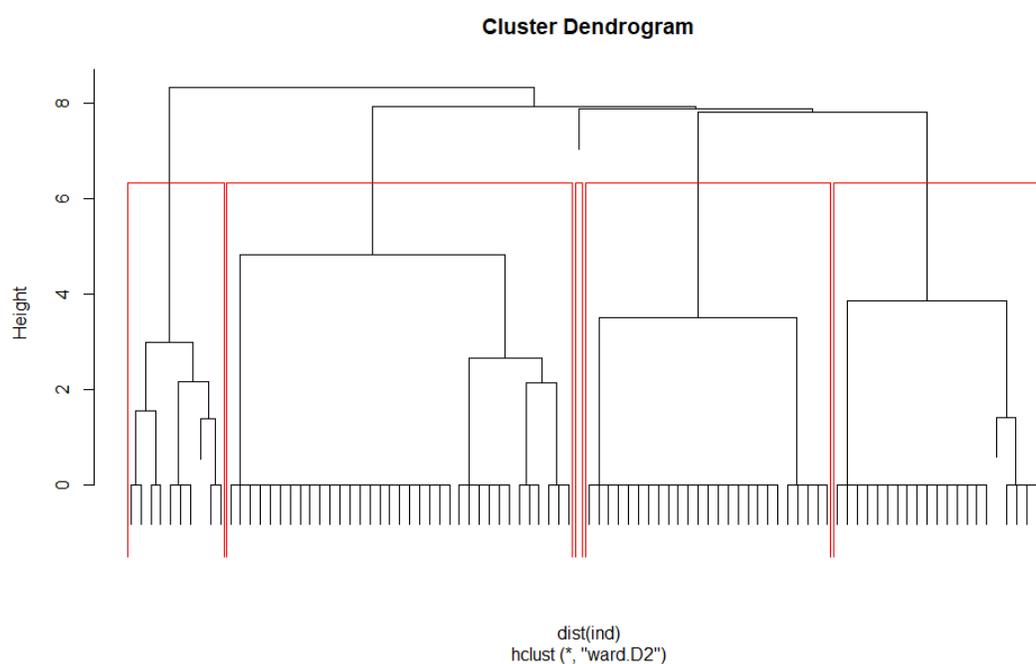


Figura 33. Formación de grupos sobre la Forma de Gobierno.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la Figura 34 podemos confirmar que la forma de considerar la elección de autoridades por parte los ciudadanos es positiva, puesto que tuvieron una respuesta favorable para esta cuestión, aunque se debe poner atención en los dos grupos de ciudadanos que consideran que es Regular y Mala, ya que en su mayoría pueden ser mujeres, puesto que en esta comunidad las mujeres no participan para elegir autoridades.

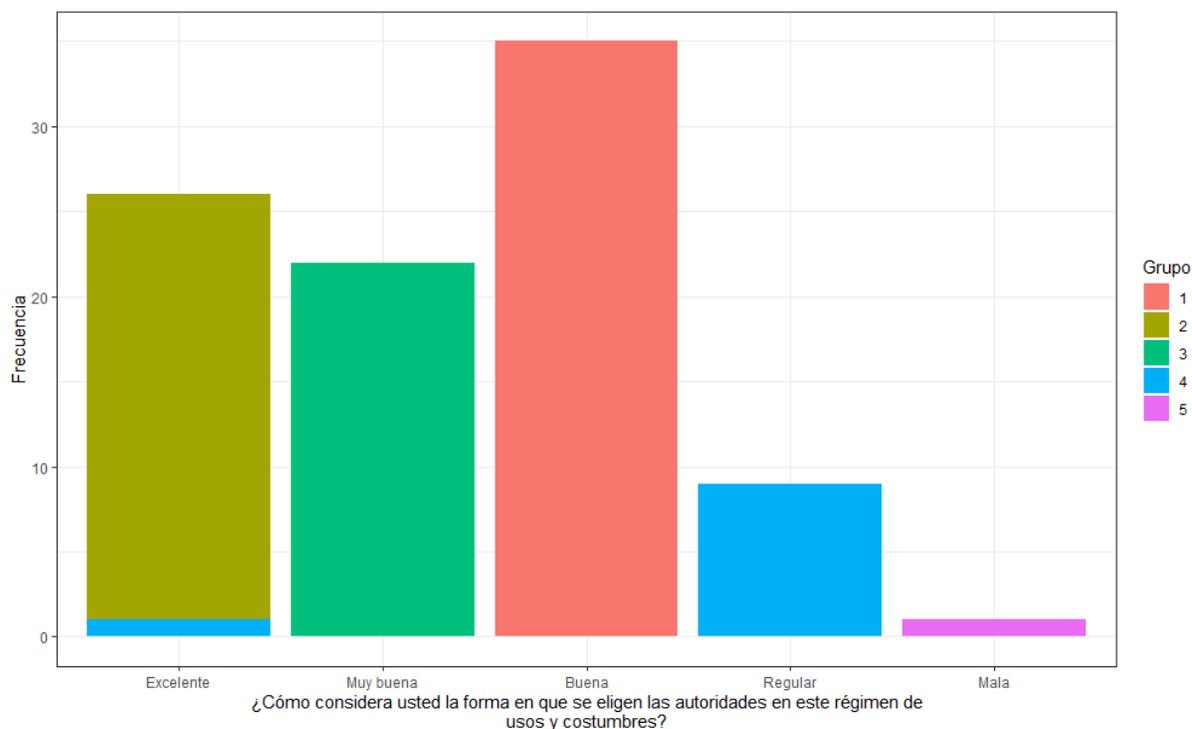


Figura 34. Forma de elección de autoridades en el régimen de Usos y Costumbres.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

En las Figuras 35 y 36 se puede observar que la población encuestada tiene un sentido de aprobación tanto en la forma de considerar que la autoridad responde a las demandas del pueblo, como en que rinden cuentas de manera permanente y con transparencia. Así también, se puede resaltar que el grupo reducido que contestó “Mala” la forma en que se eligen las autoridades, sus respuestas en estos gráficos son en sentido favorable en las cuestiones que se mencionan.

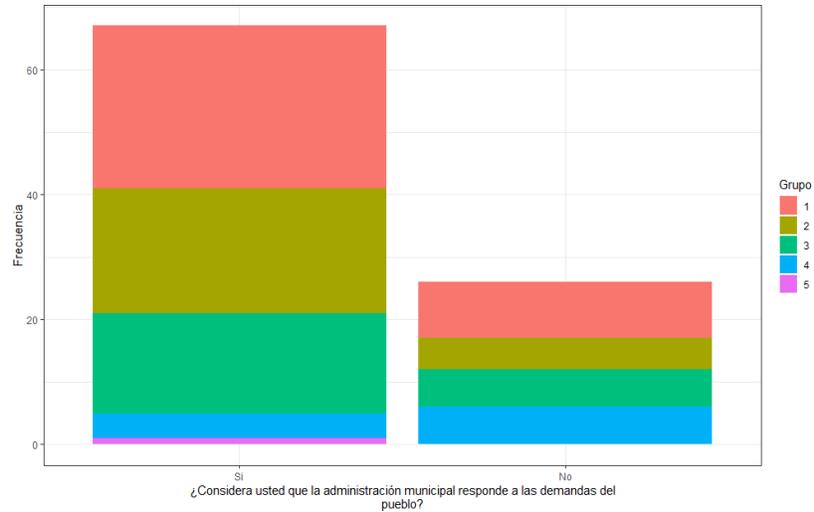


Figura 35. Respuesta de la administración municipal sobre las demandas de la comunidad.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

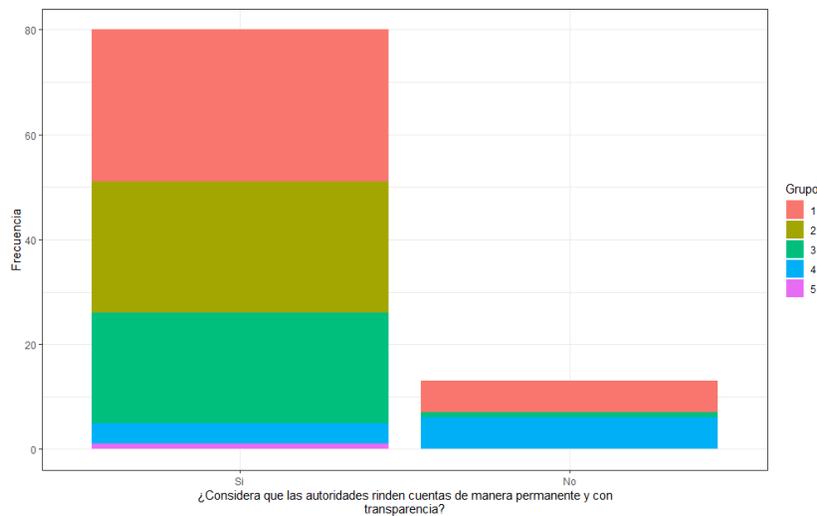


Figura 36. Rendición de cuentas por las autoridades.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

En esta comunidad la mayoría tiene un sentido de aprobación en relación a la forma de elegir autoridades, esto se debe a que no existen partidos políticos y los ciudadanos eligen a las autoridades de acuerdo a su voluntad, tomando en cuenta que el ciudadano electo sea honorable y de buena reputación; de antemano, los ciudadanos son sabedores que tienen que elegir a alguien que tenga la capacidad de cumplir con el cargo y sacar adelante a la comunidad. Asimismo,

consideran la necesidad de valorar la inclusión de la mujer en este proceso. Cabe mencionar que la comunidad elige a sus representantes sin necesidad de promesas o propagandas, se elige de acuerdo al conocimiento que se tiene de la persona. Asimismo, este municipio no es ajeno a los procesos políticos a nivel estatal y nacional, ya que su población participa en ellos en las elecciones de representantes de tipo estatal y federal.

Por otra parte, los ciudadanos que no tienen un sentido de aprobación en este aspecto, consideran que se deben tomar en cuenta algunos requisitos como el nivel de estudios, o preguntarles a los ciudadanos que resultan electos para presidente y síndico municipal, si están de acuerdo en desempeñar ese cargo. A pesar de todo lo anterior, hay veces que pareciera que se vota por quien sea pero en realidad se visualiza a la persona que pueda llevar las riendas de la comunidad con base a los siguientes tres criterios: 1) por su nivel de preparación (estudios); 2) porque es un ciudadano que participa de manera constante en la asamblea; 3) porque el ciudadano es responsable, honrado, etc. 4) Porque es un ciudadano que además cumplir con algún criterio anterior, es un ciudadano que no ha prestado sus servicios de manera presencial.

Asimismo, la mayoría de la población considera que las autoridades responden a las demandas de la comunidad porque trabajan en la medida de sus posibilidades, ya que tratan de cumplir con todas las propuestas que son aprobadas en la Asamblea en su año de administración, tomando en cuenta que existen limitantes como la pertinencia de los recursos públicos que impiden solventar las necesidades de la comunidad. De igual manera, la mayoría de la población considera que las autoridades rinden cuentas de manera permanente y con transparencia, debido a que la rendición de cuentas se hace al término del ejercicio fiscal, en la cual se dan a conocer los trabajos realizados durante el año e informando a detalle de los ingresos y egresos efectuados durante la gestión. Aunado a lo anterior, se hacen la observación de que la rendición de cuentas no se realice al final del año, sino que sea de manera periódica y que la autoridad integre un cuerpo consultivo en esta materia.

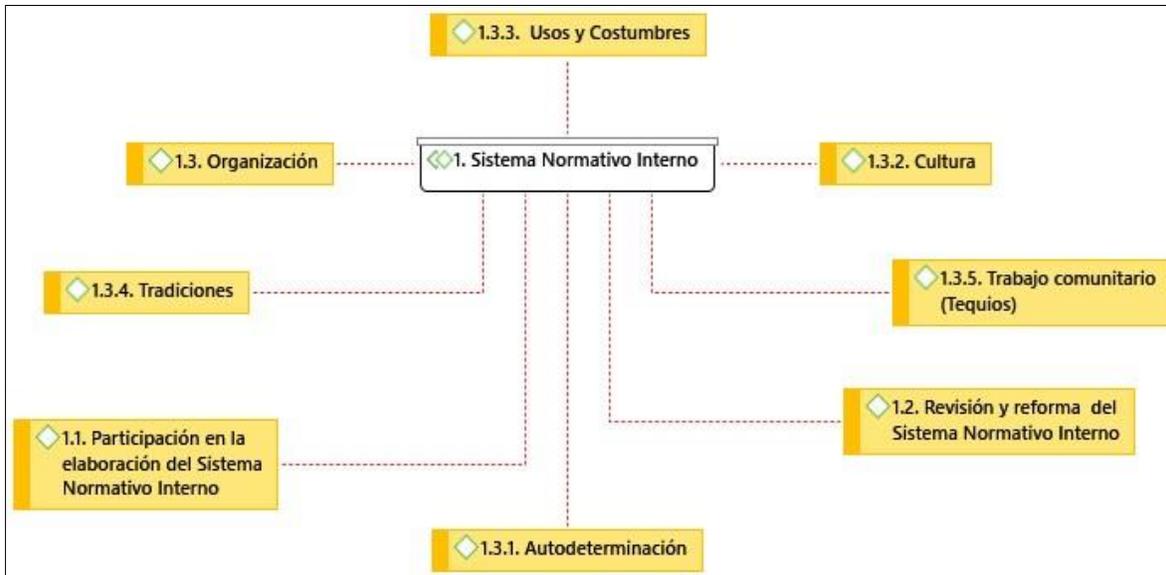


Figura 38. Grupo de códigos del Sistema Normativo Interno

Fuente: Elaboración propia, 2019

Un antecedente del SNI es el documento normativo de la comunidad denominado “Estatuto comunal”, el cual, se empezó a elaborar en 1994 y se terminó en 1995; en él se establecieron lineamientos de organización de acuerdo a los Usos y Costumbres de la comunidad tal y como se da cuenta en el siguiente testimonio:

El estatuto comunal surge gracias a Melitón Bautista, uno de los líderes de la comunidad, él siempre veló por la comunalidad de la comunidad, su visión era organizar de manera ordenada todo, desde la parte política, social, cultural, religiosa. Él tenía una visión, y en ese tiempo con su equipo de trabajo lo llamaron Estatuto Comunal; pero viendo el estatuto comunal en sí, es un documento muy diferente, porque el estatuto como su nombre lo dice va dirigido a los comuneros, entonces ese documento no funcionaba mucho para ponerlo en práctica. 98.8. Informante clave 2548 – 3537

Dicho documento tuvo opiniones a favor y en contra; mientras que para unos su contenido estaba sujeto a la forma tradicional propia de la comunidad y les parecía bien; para otros, no estaba en armonía con la forma de trabajar en el pueblo, pues era demasiado exigente en algunos aspectos. Ante tal situación, en el año 2009 se hicieron ajustes al documento y se elaboró lo que ahora se conoce como el Sistema Normativo Interno.

La elaboración del SNI, surgió de la inquietud de participar de las organizaciones mesas directivas de los ciudadanos radicados en distintas zonas (Oaxaca , Estado de México y EUA (Los Ángeles California)), estas son reconocidas por la asamblea comunitaria porque realizan contribuciones de tequios a la comunidad, por lo tanto estas organizaciones no son ajenas al municipio, ya que existe una estrecha relación con lo que sucede en ellos y sus participaciones cobran importancia porque la comunidad los considera en los asuntos que se requieren. Asimismo, hoy en día, la comunidad ejerce con ellos el Sistema Normativo en el apartado correspondiente a los cargos y servicios para mantener sus derechos y obligaciones, por lo que, pese a no vivir en la comunidad tienen la obligación de cumplir con estos de manera presencial en su retorno a la comunidad, o en su caso para liberar los cargos y servicios, deben cubrir al municipio un monto económico equivalente o pagarle a algún ciudadano de la comunidad que tenga las facilidades de otorgar una garantía para el servicio que se trate.

Así pues, ellos tenían la intención de ayudar en la forma de organización de la comunidad, por lo que el presidente municipal del año 2009, Ing. Manuel García Cruz, abrió un espacio para que plantearan sus iniciativas ante la Asamblea Comunitaria, dentro de las cuales, se contempló la elaboración de un Sistema Normativo para la comunidad. La Asamblea aprobó esta iniciativa para la creación de este documento y se empezaron a realizar reuniones con ciudadanos caracterizados de la comunidad, en conjunto con integrantes de las mesas directivas antes mencionada para formar mesas de trabajo.

La elaboración del documento requirió mucho esfuerzo y labor, pues la población no estaba acostumbrada a puntualizar los detalles necesarios, ya que no se tiene el perfil y la paciencia para revisar cada asunto con tal grado de profundidad. Sin embargo, los ciudadanos participantes analizaron cada asunto de acuerdo al contexto de la organización de la comunidad, es decir, por los Usos y Costumbres y el Sistema de Cargos.

Cabe mencionar que un Sistema Normativo debe estar en concordancia con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y no por encima, y en el SNI, se presentan artículos que no son acordes con la Constitución, sobre todo, en las cuestiones de religión y justicia, pero haciendo valer el derecho a la autodeterminación en comunidades indígenas en concordancia con la Ley de Derechos de los Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Oaxaca, que en su

artículo 28 capítulo V reconoce la existencia de sistemas normativos internos de los pueblos y comunidades indígenas con características propias y específicas, basados en sus tradiciones ancestrales. Con base en lo anterior, se elaboró el sistema normativo de la comunidad para dar continuidad y orden a normas propias de la comunidad, las cuales se deben respetar, tanto en las cuestiones organizativas como de justicia, religión y educación. Cuando se terminó el documento, este se presentó ante a la Asamblea Comunitaria para su aprobación.

Dicho documento se presenta como la base de cualquier autoridad para tener conocimientos que les ayuden a ejercer el cargo pues anteriormente, lo que hacían era hacerlo a su manera. Sin embargo, pese a contar con esta base, en muchas ocasiones cuando el presidente y el síndico toman el cargo, desconocen de este documento, por lo cual, no es tomado en cuenta y no se respeta y se presta más atención a lo que sucede en el momento o haciendo uso de la razón para atender los asuntos que van surgiendo. En la actualidad persiste esta práctica, es decir, se recurre al sistema normativo después de haber analizado, dialogado y resuelto algún asunto, no se aplica como debe ser, puesto que no se recurre a él con regularidad para resolver los asuntos. En este sentido, se llega a la conclusión de que no basta con elaborar un documento para regir a la comunidad respetando sus usos y costumbres, sino que se debe dar a conocer a todos los ciudadanos y hacerlo respetar y aplicar lo que dice.

Si bien, como mencionan los ciudadanos el documento no se aplica como debe ser, además ha sido criticado y observado por la comunidad, por lo que en 2015, se dio una reforma del mismo en el apartado de las Regidurías, donde se modificó la edad para ocupar el cargo, que pasó de 60 a 55 años. Pese a las modificaciones hechas al SNI, hoy en día sigue habiendo críticas de la población hacia este documento.

Así pues, todos los entrevistados coinciden en que hay puntos que se deben revisar y modificar, como es el caso de la impartición de justicia, la religión, de los servicios comunitarios, cuestiones culturales y deportivas, con el fin de tener equilibrio en la vida de los ciudadanos. Consideran que se necesita derogar algunos artículos que ya no funcionan del sistema normativo, ya que con la creación de nuevas leyes por el Estado hacen que no se tenga concordancia con la misma, por lo tanto, es necesario volver a formar nuevas leyes para incorporar las necesidades que tiene la comunidad en todos los aspectos.

Aunado a lo anterior, hacen énfasis que de los puntos que urge revisar es la impartición de justicia, ya que es un caso en que las autoridades están expuestas a atender y por lo tanto deben tener un respaldo y conocimiento al respecto. Por ello, se debe examinar cada uno de los artículos para no comprometer a las autoridades quienes son los representantes formales de la comunidad. Del mismo modo, mencionan que el caso de la religión, es un tema que le ha dado problemas a la autoridad, por las diferencias del tipo de credo (católica y cristiana) existentes en la comunidad. Aunado a lo anterior, se hace énfasis en el caso de la iglesia católica en cuanto a servicios, ya que se considera que son muchos compromisos los que se tienen, y representa mucha carga para los ciudadanos.

Asimismo, se hace necesario revisar la parte cultural con el fin de fortalecer a la comunidad en este aspecto, en cuestiones como danzas, banda de música, etc. Otro aspecto importante es sobre la juventud, su desarrollo y comportamiento así como brindarles espacios de recreación para que inviertan su tiempo y así evitar problemas como la drogadicción, que ya se hace presente en la comunidad.

Por otra parte, los usos y costumbres (herencia que se ha transmitido de generación en generación) han fortalecido muchos aspectos de la comunidad, como la forma organizativa, la cuestión política y las cuestiones espirituales que la caracterizan; gracias a las luchas que se han tenido, se ha conservado el modo de vida y fomentado elementos de identidad que han permitido mantener la unidad y el respeto entre los habitantes de la comunidad, así como la preservación de la lengua indígena (zapoteco), que forma parte de la base principal de la identidad de la población.

Es así que, los usos y costumbres son importantes porque le dan identidad y fortaleza a la comunidad, como es el caso de festividades, tequios y seguridad, que son cuestiones basadas en el bien del colectivo, fomentando de esta manera la unidad y convivencia de la comunidad. Pero también existen algunas cuestiones como las mencionadas por los entrevistados (impartición de justicia, la imposición de multas exageradas, etc.) que bajo el nombre de usos y costumbres parecen generar excesos y abusos por parte de la autoridad.

De los usos y costumbres nacen cosas sustanciales de la comunidad como el tequio, la gozona y la forma de convivencia de los paisanos, ya que contribuye al buen funcionamiento de la comunidad. Los tequios son trabajos comunitarios que se realizan de manera gratuita por los ciudadanos en los trabajos de beneficio a la comunidad y la gozona es una forma de intercambio de trabajo y ayuda

mutua. Por lo tanto, los ciudadanos consideran que si se implantara otro sistema de organización, se tendrían consecuencias notables como la desintegración, divisionismo, etc., por lo que, a pesar de las cuestiones negativas que generan los usos y costumbres y el sistema de cargos, los ciudadanos consideran que lo mejor para la comunidad es que se siga con este sistema, con el compromiso de revisar las cuestiones negativas para fortalecerlo agregando cosas que son necesarias, con el fin de que este sistema se mantenga y siga funcionando en beneficio de la comunidad.

Aunado a lo anterior, es importante distinguir que el modo de vivir de un pueblo indígena es diferente a la forma de vivir de los asentamientos urbanos, por lo tanto, una de las principales inquietudes de la población de Tabaá, es que las decisiones por parte del Estado, tomen en cuenta la forma de vivir de las comunidades indígenas y de ser necesario, llevar a cabo la consulta para la toma de decisiones.

6.2.2 Sistema De Cargos y Servicios

En el análisis del Sistema de Cargos y Servicios, se recopilaron un total de 56 citas que hablan sobre lo que es este Sistema en la comunidad, con diferente densidad para cada código de acuerdo a la similitud de las respuestas de los entrevistados (Figura 39).

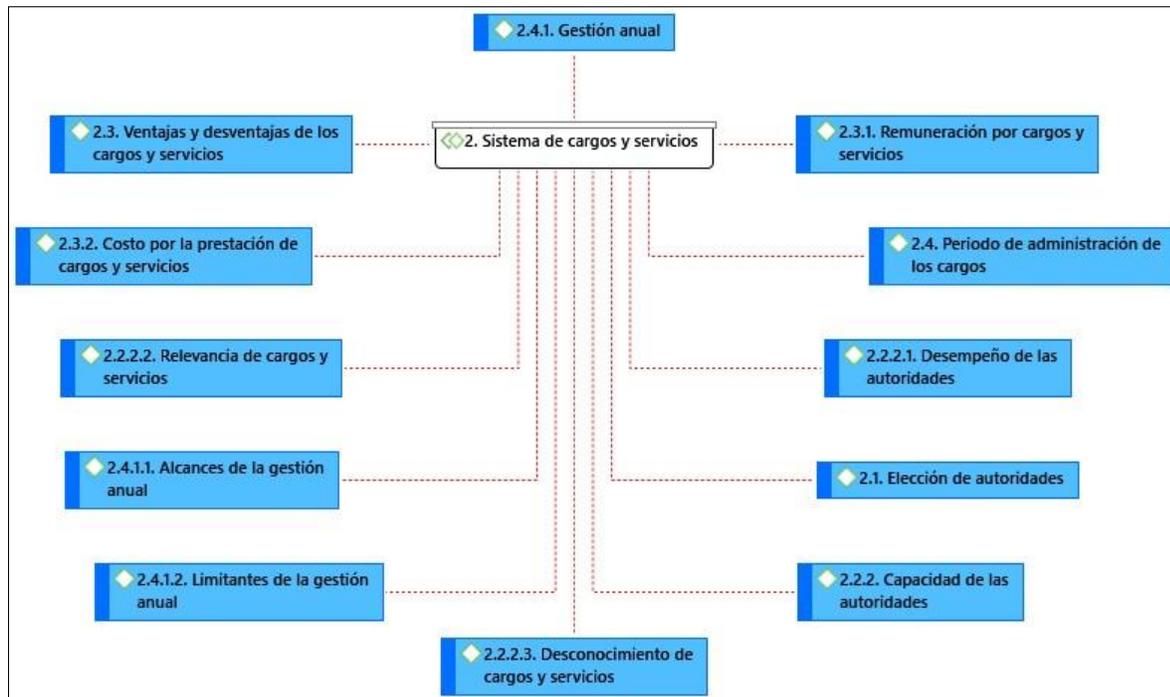


Figura 39. Grupo de códigos del Sistema Cargos y Servicios.

Fuente: Elaboración propia, 2019

En general, el Sistema de cargos y Servicios es un sistema favorable para la comunidad, ya que los ciudadanos que prestan un cargo para servir a la comunidad, revaloran las prácticas ancestrales que se han implementado a lo largo de los años y que han sido favorables para la organización y funcionamiento de la misma, por lo tanto, los ciudadanos mientras permanezcan en la comunidad tienen la obligación de servir con los cargos y servicios que les sean asignados por la autoridad municipal.

Para distinguir lo que es un "Cargo" y "Servicio", se presenta la siguiente cita:

Cargo es un término que se entiende como honorífico, por lo tanto un cargo honorífico es ser presidente municipal, síndico, alcalde, presidente del templo católico, estos corresponden un apartado, ya que no todos los ciudadanos lo desempeñan. El otro apartado es servicios, como es el comité de molino, comité de escuelas, etc., estos son obligatorios, todo ciudadano tiene que cumplirlos. 98.13. Informante clave 4758 – 5056

Los cargos y servicios son un compromiso fuerte para todos los ciudadanos, pues empiezan con servicios obligatorios, como son: topil del ayuntamiento, mayor de vara, regidurías y, lo referente a la iglesia: el topil de la iglesia, mayordomos, etc. Los cargos y servicios que se desempeñan para el municipio son prioritarios y se tienen que desempeñar para el buen funcionamiento de este, pero los servicios que se prestan a la iglesia, la población considera que se tiene que revisar, sobre todo la estructura de su funcionamiento.

Otro aspecto de revisión es en cuestión de servicios como los comités, para mejorar su funcionamiento; si bien, todos los ciudadanos desempeñan estos servicios de igual manera, surgen algunas consideraciones por atender:

El caso particular de los servicios de comité de padres de familia de las instituciones educativas, los ciudadanos desempeñan estos servicios tengan o no tengan hijos en estas instituciones. En este sentido está mal, si a mí me nombran comité de la primaria o telesecundaria lo cumpla, pero no tengo ese interés de ver a los maestros, de estar al pendiente de la educación que reciben los alumnos, ya que no tengo hijos, simplemente cumpla con lo que me toca, en cambio si yo tengo hijos y soy comité, me va a interesar más. 97.26. Informante clave 17755 – 18704

Con esta perspectiva, la población coincide en que es necesario reducir los servicios, reestructurando a detalle cada uno de ellos para ser óptimos en la prestación de los mismos, ya que se hace énfasis en el costo que le implica a cada ciudadano prestar un servicio o un cargo.

Por otro lado, en esta comunidad indígena la democracia se manifiesta de una forma particular a partir de la cosmovisión existente en la misma, en este sentido se coincide con ONU (2005) en que no hay modelo único de democracia resaltando la necesidad de respetar la soberanía y el derecho a la libre determinación. Así pues, la democracia indígena es la que se hace presente en esta comunidad basada en el sistema de cargos que, como menciona Alonso y Ramírez (1997), este sistema es una de las formas organizativas en las comunidades casi desde los primeros de dominación colonial. Por lo tanto, el término democracia indígena se puede percibir y entender perfectamente en el municipio de San Juan Tabaá. Así pues, se coincide con el autor cuando menciona que esta democracia se basa en el sistema de cargos y de participación comunitaria en la asamblea, ya que para esta comunidad los cargos ocupan un papel fundamental dentro de la estructura organizativa de la comunidad, misma que los ciudadanos entrevistados perciben como un modo de vida en beneficio de la población.

Ahora bien, en el caso de presidente y síndico municipal, son cargos que no todos los ciudadanos desempeñan. La elección de estas autoridades se realiza de manera tradicional, libre y secreta, puesto que no existen partidos políticos en la comunidad; se nombra a la autoridad municipal en el mes de octubre y las personas que salen electas respetan la votación del pueblo, tanto como autoridad municipal como autoridad eclesiástica. Cabe mencionar que en la elección de autoridades no se permite participar a las mujeres.

En este proceso se refleja la democracia indígena existente en la comunidad, ya que quien resulte electo, tiene que prestar el cargo porque es la encomienda que le da pueblo y hasta el momento, no ha habido alguien que no acepte el cargo. Cabe mencionar que en esta comunidad nadie se propone o ambiciona estos cargos. Por consiguiente, los ciudadanos expresidentes municipales entrevistados coinciden en que no esperaban ser nombrados, ya que se tratan de cargos que desgastan mental, física y financieramente a quienes los ejercen, pues tienen que estar de tiempo completo para servir al pueblo, por ello la población reconoce que existe la necesidad de que se valore una posible remuneración económica para el desempeño de los cargos y servicios.

Entre los ciudadanos que han desempeñado los cargos de (presidente, síndico municipal), se puede ubicar a personas que cuentan con estudios y están preparados profesionalmente, pero también, en su mayoría, han sido ciudadanos con mucha capacidad que a pesar de no contar con estudios, valoran el pueblo, cuidan el patrimonio del mismo, tienen la capacidad de impartición de justicia, y conocen el panorama interno de acuerdo a su experiencia, de ahí que, en este sentido no se les puede decir cómo llevar a cabo su administración, porque ellos conocen cómo funciona el pueblo, desde lo espiritual, ámbito social, territorial, etc.

El periodo de administración municipal en la comunidad es de un año, lo cual es considerado pertinente por los expresidentes municipales dado los requerimientos que implican ejercer un cargo, como no contar con un ingreso durante ese tiempo, desatender las cuestiones personales y familiares, etc.; sin embargo, ellos consideran que es necesario extender el periodo de administración para realizar las gestiones y seguimiento de los trabajos que se realizan, por lo que opinan que el periodo debe ser mínimo de un año y medio, para que les permita trabajar de manera eficiente, pues al asumir el cargo, desconocen cómo llevar una administración municipal, puesto que tienen que conocer y familiarizarse con el cargo y este periodo de tiempo resulta insuficiente.

6.2.3 Asamblea General Comunitaria

En el análisis de este aspecto se recopilaron 80 citas que hablan sobre la Asamblea General Comunitaria, con diferente densidad para cada código de acuerdo a la similitud de las respuestas de los entrevistados (Figura 40).

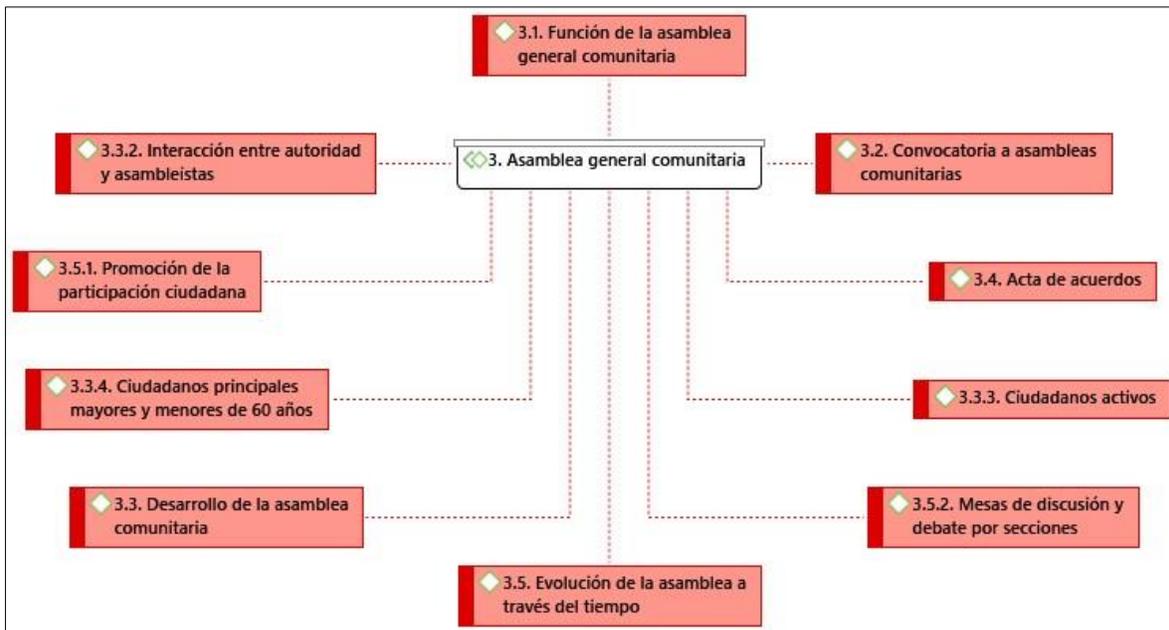


Figura 40. Grupo de códigos de la Asamblea General Comunitaria

Fuente: Elaboración propia, 2019

La Asamblea Comunitaria es la máxima autoridad en la comunidad, es un espacio donde se plantean y se toman decisiones de trascendencia para la misma, y en donde los ciudadanos tienen derecho a exponer y discutir ideas e inquietudes, en ella participan todos los ciudadanos activos y; los ciudadanos principales mayores y menores de 60 años (se les nombra de esta manera, ya que son ciudadanos que han ocupado algún cargo honorífico).

La autoridad municipal es la facultada de convocar a Asambleas, estas se realizan aproximadamente cada dos meses, y se convocan entre una o dos semanas de anticipación sin dar a conocer los asuntos a tratar. El día de la Asamblea, la autoridad presenta el orden del día para someterlo a consideración de los presentes pues es el momento donde la Asamblea se entera de los asuntos a tratar.

En el desarrollo de las Asambleas, los ciudadanos preguntan a la autoridad si existen resoluciones que hayan analizado para dichos asuntos, si las hay y si los asambleístas están de acuerdo, se aprueban sin ningún inconveniente, pero, si no es así o se trata de asuntos que requieren de mayor análisis, se procede a la discusión de los mismos hasta llegar a establecer un acuerdo. Es importante señalar que, hay ciudadanos que por sus conocimientos o experiencias respaldan con argumentos los planteamientos de las discusiones, pero también podemos encontrar a un sector de ciudadanos que pueden presentar una opinión contraria, simplemente por no estar de acuerdo con la autoridad, a pesar de esta situación, se pone siempre cada asunto a consideración de la mayoría. Al finalizar una asamblea se levanta un acta de acuerdos para darle el seguimiento correspondiente tanto para autoridad como ciudadanos.

Asimismo, cuando se tratan asuntos de relevancia o delicados que se necesitan atender de manera urgente, la autoridad municipal puede convocar Asambleas extraordinarias para plantear dichos asuntos a la ciudadanía, debido a que las autoridades no toman decisiones a espaldas del pueblo, sino que siempre bajo el respaldo de la Asamblea.

En general, la participación de la ciudadanía es buena en las Asambleas Comunitarias y en la discusión de los asuntos. Sin embargo, cabe mencionar que hay asuntos (Obras públicas, impartición de justicia) en donde se necesita que los ciudadanos generen un mayor diálogo para el tratamiento de los mismos, pero a veces, por más que se les pide su opinión, simplemente se quedan callados, esto, lejos de mostrar desinterés, es señal de que no están de acuerdo con lo que se está diciendo, por lo que, la autoridad requiere de mucha paciencia y destreza para tratar los asuntos públicos en las Asambleas.

Lo anterior depende de cómo una autoridad se desenvuelve ante los asambleístas, ya que tiene que ser claro y preciso en los planteamientos, para que los ciudadanos puedan opinar y discutir los asuntos que se planteen, pues si la autoridad no profundiza, no se desenvuelve, o es cortante, el mismo pueblo actúa de la misma forma, no opina al respecto y la discusión se vuelve pobre, dando entender poca o nula aceptación sobre el asunto en cuestión. Por ello, el comportamiento de una autoridad es fundamental, si las autoridades trabajan intensamente, el pueblo responde de la misma manera en los trabajos que se requieran, pero si una autoridad trabaja con poca intensidad, los ciudadanos muestran poco interés.

Respecto a la participación de los jóvenes, hace algunos años se aislaban y se acomodaban en espacios alejados durante el desarrollo de la Asamblea, propiciando desorden. En los últimos años, las autoridades han trabajado en este aspecto para brindar mayor seriedad en el desarrollo de las Asambleas, es así que hoy en día los ciudadanos se distribuyen por secciones⁴ con el fin de generar y mantener el orden al momento de tratar los asuntos. Sin embargo, esto no ha detonado la participación de la juventud, pues tampoco se ha tenido la iniciativa de integrarlos en mesas de trabajo para que aporten su opinión acerca de los asuntos como se muestra a continuación:

Un adulto no piensa igual que un joven, por ejemplo, quizá un joven ya no quiere prestar servicios, pero puede proponer otras alternativas con otra perspectiva, sin embargo, un adulto de 40-50 años de acuerdo a su visión, su respuesta sería mantener lo tradicional y que no haya cambios al respecto hablando en el caso de los servicios. 98.35. Informante clave 15361 – 16176

Finalmente, la población considera que una buena opción sería retomar las Asambleas por secciones, que en algún momento se realizaron sin darles continuidad, porque al ser por sección, participan un grupo reducido de ciudadanos los cuales se dan la libertad de opinar más a fondo sobre los puntos que se tratan, sin embargo, estas iniciativas dependen de la autoridad, de cómo desea organizar y coordinarse con los ciudadanos.

⁴ La población se divide en cuatro secciones de acuerdo a la zona que se ubican sus domicilios. Nombre en zapoteco de las secciones: Leshi'a, Beahjta'ba, Beahjla'che, Shij'a pe'za.

6.2.4 Asamblea de Mujeres Contribuyentes

El análisis de este aspecto permitió recopilar un total de 16 citas que hablan sobre la Asamblea de Mujeres Contribuyentes, con diferente densidad para cada código de acuerdo a la similitud de las respuestas de los entrevistados (Figura 41).

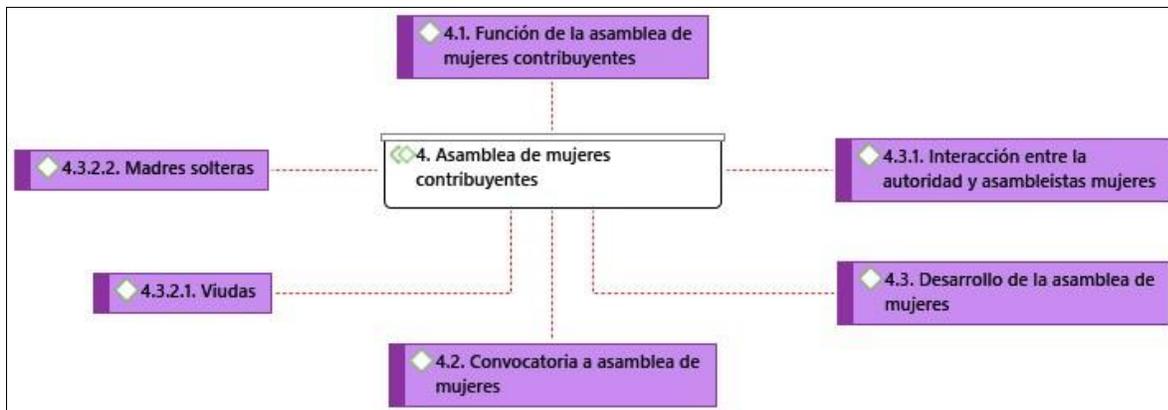


Figura 41. Grupo de códigos de la Asamblea de Mujeres Contribuyentes.

Fuente: Elaboración propia, 2019

En esta comunidad la participación de la mujer es de manera aislada y en temas específicos, ya que ellas no participan en la Asamblea General comunitaria, pero existe un grupo que es denominado “mujeres contribuyentes”, está conformado por mujeres viudas, madres solteras y divorciadas, cuya función ha sido prestar tequios y otros trabajos comunitarios a su alcance que la autoridad municipal y la comunidad determinan.

En la asamblea de mujeres no se tratan los mismos asuntos que en la asamblea general comunitaria, esto se da de esta manera de acuerdo al contexto interno de la comunidad donde los ciudadanos hombres prestan cargos y servicios, lo cual orilla que las asambleas no sean de manera conjunta; por tanto, ellas no pueden decidir sobre los trabajos que les corresponde realizar a los hombres, y de igual forma estos no pueden tomar decisiones sobre los trabajos de las mujeres.

El desarrollo de la Asamblea de mujeres contribuyentes es muy dinámico, ya que la participación es muy nutrida, los asuntos que abordan se discuten y argumentan con profundidad y donde la autoridad municipal participa como moderador. Otra forma de participación de la mujer en la

comunidad es en las instituciones educativas, donde las opiniones de mujeres madres de familia con cierto grado de estudios son apreciadas en las reuniones de padres y madres de familia en las escuelas.

Por otra parte, el fomento a la equidad y participación de las mujeres impulsada por las políticas del Estado, han tenido impacto en las comunidades regidas por usos y costumbres, pues se les exige la participación de la mujer en las regidurías.

Lo anterior, lejos de motivar la incorporación de las mujeres en los cargos del ayuntamiento, es tomado como una imposición del Estado, al no consultar a las comunidades para tomar estas decisiones o realizar reformas sobre estos aspectos, por esta razón la comunidad, se vio obligada a elegir a una mujer, causando modificaciones en la estructura organizativa, ya que las mujeres no prestaban cargos y servicios. Si bien, en la comunidad se reconoce que las reformas en pro de la participación de la mujer se realizan con buenas intenciones, también consideran necesario que al momento de realizar estas reformas, el Estado debe tomar en cuenta el modo de vida de las comunidades y consultarlas para que no sean consideradas como imposición, y las comunidades se vean beneficiadas.

Para lo anterior se presenta la siguiente cita para mostrar la perspectiva que en general se tiene en la comunidad:

En los cargos que he tenido, el papel que ha jugado mi esposa en estos servicios ha sido importante, ella es la que se encarga de la casa, de los hijos, del trabajo; de todo, porque uno abandona el hogar, ahí está el trabajo de ella y parte de lo que he hecho ha sido por el respaldo de mi esposa. Sería mucho sacrificio para las mujeres si les diéramos algún cargo, aparte de que a través de los programas sociales de gobierno ellas se organizan. 82.29. Ex presidente 8221 – 9154

Acatando a los lineamientos que solicitan las instancias de gobierno para la conformación del cabildo municipal, actualmente en la comunidad tiene que estar una mujer ocupando el cargo de regidora, por lo cual la autoridad municipal invitó a las mujeres contribuyentes para que cada año nombren a una integrante que pueda formar parte del cabildo, cuya función ha sido presentarse con las autoridades municipales antes las instancias correspondientes del Estado para cumplir con tal requisito.

A su vez, esto ha ayudado a generar confianza en este grupo de mujeres, pues se sienten representadas. Ahora bien, en la comunidad se reconoce que existen cuestiones que se deben analizar para poder involucrar a las mujeres, como es la elección de autoridades y, su integración a la Asamblea comunitaria como ellas mismas mencionan, aunado que los ciudadanos son conscientes de la capacidad de aporte que las mujeres tienen para la toma de decisiones.

6.2.5 Planeación Municipal Tradicional (Usos Y Costumbres)

El análisis de la Planeación Municipal Tradicional (Usos y Costumbres) permitió recopilar un total de 49 citas que hablan sobre esta Planeación en la comunidad, con diferente densidad para cada código de acuerdo a la similitud de las respuestas de los entrevistados (Figura 42).

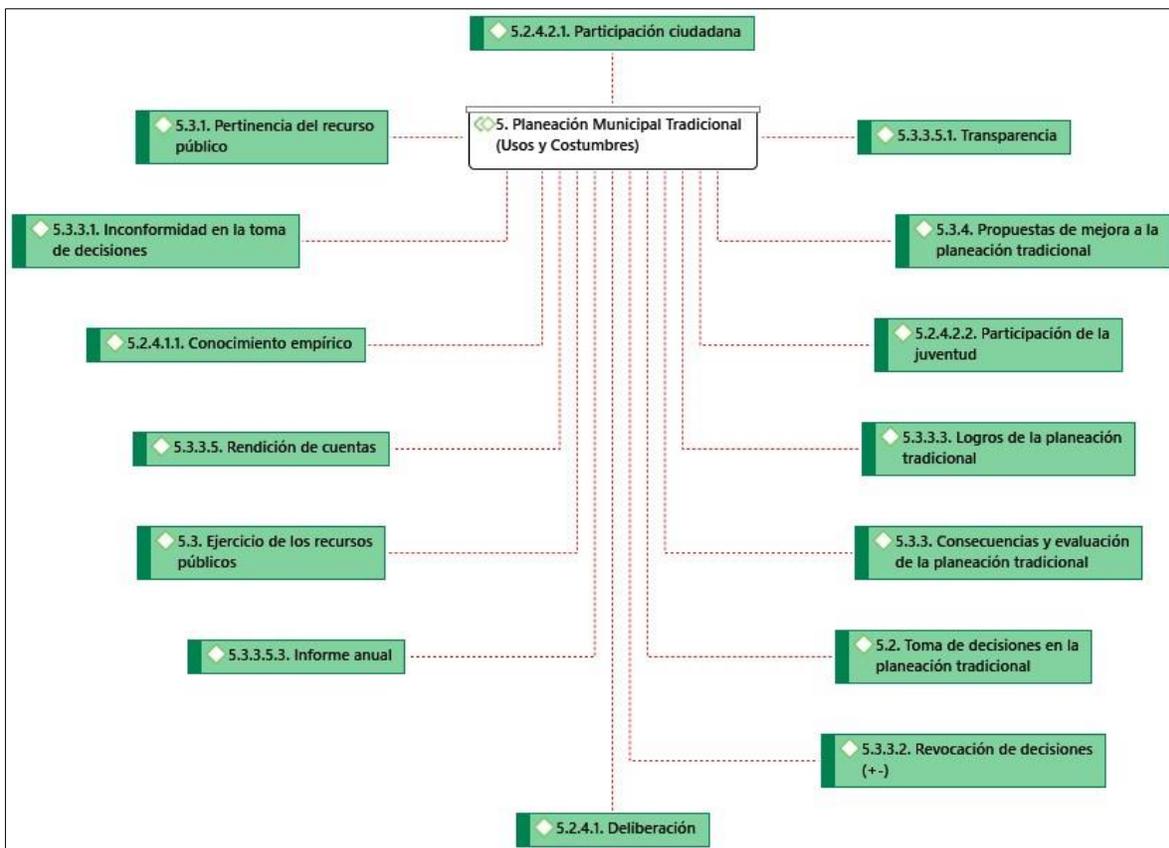


Figura 42. Planeación Municipal Tradicional (Usos y Costumbres)

Fuente: Elaboración propia, 2019

La planeación tradicional a través de Usos y Costumbres tiene un papel fundamental en la manera de guiar a la comunidad para generar desarrollo. Cada autoridad cuando entra a ocupar el cargo, se preocupa por hacer un buen trabajo en beneficio de la población y, por tanto, propone una planeación particular ante el pueblo, si este lo aprueba, se lleva acabo, por eso es difícil seguir algo previamente escrito como es el Plan Municipal de Desarrollo.

De esta manera, los trabajos a realizar son tratados en la Asamblea Comunitaria, ya que como cabildo no tienen la facultad para tomar decisiones de trascendencia que afecten a la mayoría. En la Asamblea hay planteamientos que se aprueban sin mucha discusión; a veces alguien dice “que se haga así” en zapoteco, y ya todos dicen lo mismo, sin someterlo a votación para ver quien está o no está de acuerdo. Asimismo, si la Asamblea detecta alguna necesidad que se debe atender, se aprueba inmediatamente y la autoridad empieza a trabajar sobre ello, pero cuando el pueblo argumenta que no hay urgencia o necesidad del trabajo que se está planteando, la autoridad se acata a ello, por eso, el nivel de discusión y deliberación es diferente para cada asunto.

Por lo anterior, se concuerda con Hammond *et al.* (2004) que tomar una decisión resulta complicado cuando el riesgo es grande, ya que lleva consigo a tener confusiones, lo cual orilla a tomar decisiones apresuradas y erróneas; esto toma sentido porque en esta comunidad al tratarse de un contexto de un ambiente de tipo público en un municipio, la toma de decisiones siempre se encuentra presente como responsabilidad de la autoridad en turno como de la asamblea en pleno.

La planeación tradicional se realiza a corto a plazo, ajustándose al periodo de gestión anual, por tanto, las necesidades de la comunidad no se logran atender de manera oportuna, aunado a lo anterior, los recursos públicos federales que le son asignados al municipio vienen etiquetados en distintos rubros como salud, educación, red de drenaje de aguas negras, red de agua potable, electrificación, etc., mismos que se tienen que comprobar; siendo así, el recurso no se puede invertir para atender otras necesidades de la comunidad, y por consiguiente cuesta mucho poder realizarlas, de ahí que no se ha respondido a todas las demandas de la comunidad que tiene múltiples necesidades pero recursos escasos.

Esta situación ha generado limitantes para realizar obras de largo plazo, lo cual ha traído consecuencias notables como obras que han quedado a medias o que no se han cumplido con las expectativas que la población esperaba, al grado de llegar a revocar la ejecución de algunas obras. Son muchas experiencias que se tienen al respecto, lo cual ha generado inconformidades en la comunidad pese a que las decisiones siempre se toman de manera consensuada en la Asamblea Comunitaria. Cabe mencionar que hay autoridades que no les dan seguimiento a los trabajos de administraciones anteriores o se enfocan solo en los trabajos que se generan en su administración.

Por lo anterior, es necesario mencionar una alternativa planeación para contrarrestar lo antes mencionado sobre la planeación tradicional. En este sentido, la planeación estratégica puede ser una alternativa, ya que de acuerdo con Steiner (1983) esta planeación considera cuatro puntos de vista diferentes (1. El porvenir de las decisiones actuales, 2. Proceso, 3. Filosofía, 4. Estructura), estos elementos adoptan un enfoque considerando que la realidad es cambiante, en la que se permite con flexibilidad que en el transcurso del tiempo se pueda cambiar o mejorar los objetivos inicialmente planteados de acuerdo a las variables del contexto con el fin de no perder de vista el futuro deseado.

Asimismo, de acuerdo con Cabrera y Nava (2000) a partir de los años ochenta se ha venido haciendo necesaria la planeación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, y que adoptarlo para los gobiernos municipales proporcionaría flexibilidad para situaciones diferentes. En conclusión, la flexibilidad que ofrece la planeación estratégica es una alternativa que se puede adoptar en el ámbito público para el caso del municipio de San Juan Tabaá, puesto que las necesidades, en este caso, obligan a buscar nuevas formas de planeación y estrategias que puedan adaptarse al contexto y sistema de organización de la comunidad.

Otra de las limitantes es que el trabajo del cabildo municipal recae directamente en el presidente y síndico municipal, ya que al momento de asumir el cargo, no comparten las responsabilidades con todos los integrantes del cabildo, por lo tanto, el presidente municipal tiene que atender directamente la mayoría de los asuntos. Entonces, mientras ellos tengan muchas demandas que atender, difícilmente podrán ocuparse de ellas en su totalidad.

Al culminar el ejercicio fiscal para la administración municipal, las autoridades preparan el informe para realizar la rendición de cuentas durante los primeros días del año siguiente, en este sentido, las autoridades consideran que este proceso es pesado porque no tienen tiempo suficiente para preparar dicho informe, puesto que el último día de administración es el último día del mes de diciembre y para el día 2 de enero del año siguiente, tienen que rendir el informe detallado de todos los trabajos, ingresos y egresos que se tuvieron durante el periodo, por lo tanto, sugieren que este proceso sea de manera continua para no tener toda la carga al finalizar la gestión.

6.2.6 Planeación Formal

El análisis de la Planeación Formal permitió recopilar un total de 62 citas que hablan sobre esta Planeación en la comunidad, con diferente densidad para cada código de acuerdo a la similitud de las respuestas de los entrevistados (Figura 43).

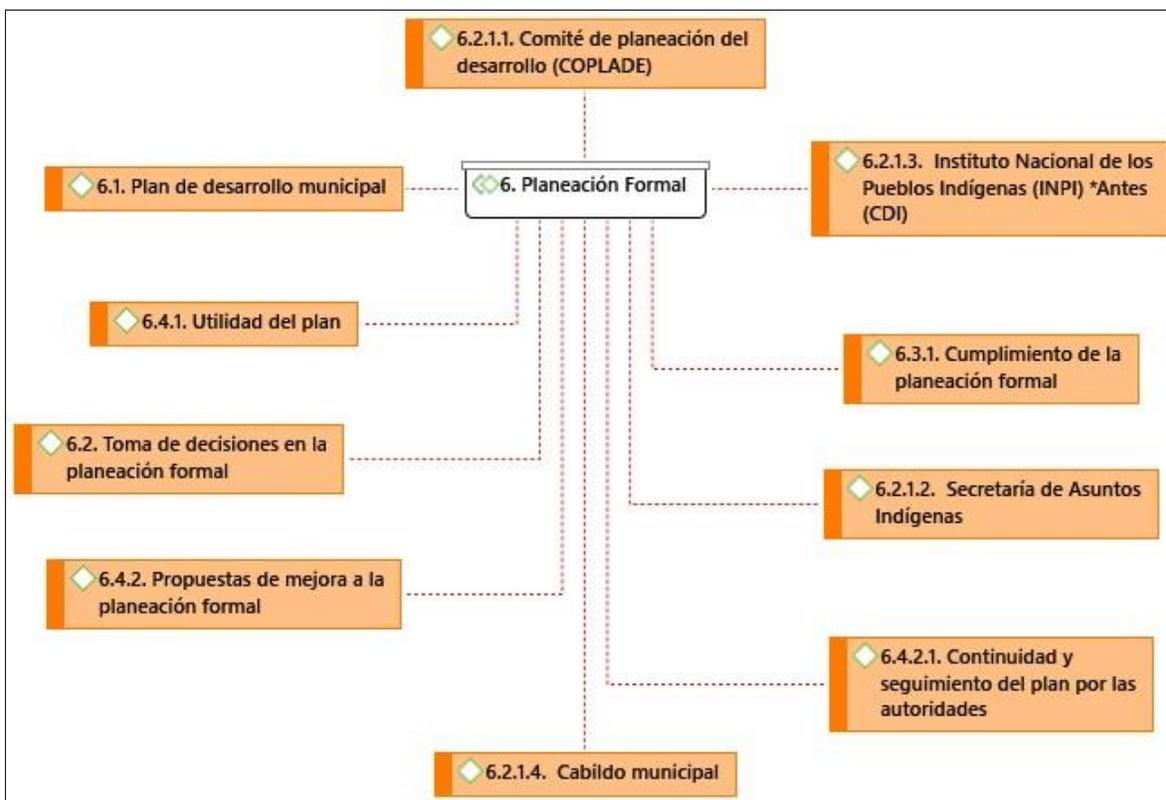


Figura 43. Planeación Formal
Fuente: Elaboración propia, 2019

La Planeación Formal de esta comunidad se traduce en el Plan Municipal de Desarrollo, el cual es un requisito solicitado por las instancias Federales y Estatales como (COPLADE, Secretaría de Pueblos Indígenas, INPI, etc.) para autorizar proyectos y facilitar la gestión de los mismos. A partir del año 2000 se empezó a hablar de dicho plan en la comunidad, esto se entendió como un requisito más que esta tenía que cumplir y para su elaboración, se reunió a todas las partes organizativas de la comunidad empezando con el comité de educación, comité de salud, personal docente, que son los que conocen directamente las necesidades en cada uno de los ámbitos correspondientes; y en conjunto se plasmaron las necesidades en ese documento.

Sin embargo, cuando una autoridad asume el cargo, desconoce la función de este documento y por consecuente, le restan importancia, han pasado autoridades que tratan de revisar el plan para tener una base y continuar con los trabajos pendientes de los años anteriores, pero hay otros años en que las autoridades se basan en su propio plan tradicional y no consultan el PDM; esto es así, porque cada autoridad tiene la facultad de proponer cambios sobre el rumbo de los trabajos que desea realizar, siempre y cuando el pueblo lo autorice, por esta razón, en general no hay continuación de los proyectos y solo se ajustan al periodo anual, por eso es considerado como un requisito más del gobierno.

A diferencia de la planeación tradicional, la planeación formal (PDM), se toma como un requisito de gestión para poder acceder a proyectos y recursos públicos estatales y federales, siendo así, la autoridad se encarga de ello para cumplir con tal requisito, pese a lo anterior, los planes recogen la mayoría de las necesidades de la comunidad, pero que en los hechos no se ejecutan, ya que se da prioridad a la planeación tradicional propuesta por las autoridades al inicio de cada año, dejando ver que son muy pocos los proyectos existentes a la largo plazo. Por lo tanto, se coincide con Iracheta (1997) en que los documentos de planeación han carecido desde su estructura la necesidad de un proceso de toma de decisiones en las esferas del poder y los documentos se elaboran teniendo un carácter técnico que se aísla de los procesos reales de decisión, sin tener la suficiente intencionalidad política para su cumplimiento.

La función que ha tenido la autoridad en los últimos años, ha sido actualizar el Plan de Desarrollo al término de su vigencia, es decir, cada tres años, que es el periodo de tiempo de administración en los municipios con régimen de partidos políticos. Asimismo, la administración de este municipio es anual, por lo tanto, no a todas las autoridades les corresponde llevar a cabo esta actualización, por lo que hay años que solo se ocupa como instrumento de gestión antes las instancias de gobierno que lo solicitan, de manera que los mismos funcionarios de las dependencias como (COPLADE, Secretaria de los Pueblos Indígenas, etc.) han realizado críticas sobre el corto periodo de la administración municipal, mencionando que por lo menos debería ser de dos años para que se ejecute de manera adecuada lo que está planificado para la comunidad.

De acuerdo a las experiencias de los expresidentes municipales en los últimos años, consideran que el Plan de Municipal es relevante para el desarrollo de la comunidad, pero resulta complicado llevarlo a cabo por la organización interna, haciendo énfasis en que los planes se realizan, pero no se ejecutan, esto se puede notar en planes anteriores donde está incluido el caso particular del auditorio municipal que se empezó desde el 2010 y que hasta la fecha sigue inconcluso.

Por lo anterior, se reconoce la falta de valor que ha carecido el Plan Municipal de Desarrollo por parte de las autoridades, ya que cuando estas asumen el cargo, carecen de experiencia y argumentan que son muchos los asuntos que se tienen que atender, de modo que el plan no se toma en cuenta en su totalidad, a esto se le suma el poco o nulo conocimiento de la asamblea al respecto. En consecuencia, al no haber una armonización de dichos procesos el resultado ha sido que los proyectos de desarrollo para la comunidad tengan que ajustarse al periodo anual, y para el caso de las obras públicas a largo plazo, los procesos de planeación no han sido óptimos, de ahí que al no darle seguimiento por falta de una planificación adecuada aunado a la pertinencia de los recursos públicos, ha generado el descontento de la población por la existencia de obras que por su inadecuada planificación aunado a la pertinencia de los recursos públicos, no cumplen con las expectativas generadas.

Así también, se hace énfasis que en los últimos años las dependencias solicitan a las autoridades tener previamente un convenio con alguna constructora para el caso de las obras públicas, haciendo llegar el recurso directamente a ellos y no a las autoridades municipales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la armonización de la planeación tradicional y formal es necesaria porque es parte fundamental para generar desarrollo, ya que por su particularidad cada uno aporta los procedimientos para llegar a un objetivo, el primero como forma de mantener los Usos y Costumbres en las comunidades, generando acuerdos en la asamblea comunitaria; el segundo como un documento que si se ejecuta correctamente con el seguimiento y monitoreo adecuado, se pueden lograr los resultados deseados.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Las hipótesis de esta investigación se establecieron de manera tal que reflejaran la importancia de cada proceso de planeación en la comunidad de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oax. Así como la particularidad de cada uno y las consecuencias de la falta de armonización entre ambos procesos.

La hipótesis general de esta investigación se acepta porque, debido a la falta de armonización de los procesos de planeación hace que cada proceso se maneje de manera aislada, en virtud de que la planeación formal se considera como un requisito de gestión para recursos federales y estatales, mientras que la planeación tradicional se basa en la toma de decisiones en la asamblea comunitaria en la que los trabajos y proyectos se tratan de ajustar al periodo anual, de modo que aunque se cuente con un plan de desarrollo, se complica ejecutarlo por los plazos y la pertinencia de los recursos públicos.

Respecto a las hipótesis particulares se concluye lo siguiente:

La hipótesis 1 “La planificación tradicional en usos y costumbres es prioritario para la organización y toma de decisiones en la Asamblea Comunitaria”. Esta hipótesis se acepta porque Tabaá es una comunidad indígena con mucho arraigo a su estructura organizativa basado en el Sistema de cargos y servicios, teniendo como máxima autoridad la asamblea comunitaria en la cual se toman decisiones. Para regular este régimen tradicional se cuenta con la normatividad interna que es el Sistema Normativo de la comunidad, en la cual están plasmados los derechos y obligaciones de los ciudadanos, por lo tanto, como comunidad indígena ejerce en este documento su autodeterminación para establecer sus propias normas de organización.

Se acepta la hipótesis 2 “Los actores que participan en los procesos de planeación formal son las autoridades municipales, que actualizan los planes de acuerdo los requerimientos formales establecidos por las instituciones correspondientes del Estado” porque en los años que corresponde presentar o renovar el plan de desarrollo, la autoridad en turno se encarga de ello, solicitando la colaboración de las mismas instancias como (La Secretaria de Pueblos Indígenas o COPLADE) para la elaboración o renovación de dicho documento.

Así pues, se rechaza parcialmente la hipótesis 3 “Los planes de desarrollo municipal se han fundamentado en menor medida en el uso de datos e información estratégica, teniendo como consecuencia poca o nula relevancia y utilidad de la misma” ya que, si bien la situación actual de la comunidad respecto a los procesos de planeación depende en mayor medida de la planeación tradicional. El Plan Municipal de Desarrollo se elabora con todos los requerimientos que son solicitados por las instancias correspondientes del Estado (COPLADE), por lo que, los planes se elaboran con datos que se recaban de la comunidad y recogen las necesidades de la misma, pero que lamentablemente solo quedan en el documento porque no se le da el seguimiento correspondiente y no se ejecuta, por tanto no ha sido relevante contar con el plan pese a que el contenido se ha fundamentado de cierta forma en información estratégica.

Por consiguiente, se acepta la hipótesis 4 “El grado de influencia de la estructura de planeación tradicional influye de manera significativa sobre la planeación formal al momento de generar desarrollo para la comunidad” porque los trabajos a realizar tienen que estar contemplados en el plan de desarrollo, y si no es así se complica la liberación de los recursos públicos para la ejecución de la misma. Asimismo, la comunidad determina qué obras ejecutar de acuerdo a la priorización de obras que la autoridad municipal presenta, en esta parte se encontró que existen obras que han tenido una mala planificación y que hoy en día siguen inconclusas, u otras que no han cumplido con las expectativas de la población, esto se realiza de esta manera porque no todas las autoridades le dan continuidad a los proyectos, aunado a que no se tiene la cultura de dar seguimiento a trabajos plasmados en un documento, en este caso el Plan Municipal de Desarrollo.

Así pues, se rechaza parcialmente la hipótesis 5 “El proceso de diseño de los Planes de Desarrollo generados en el periodo 1998-2018 (7 Trienios) ha sido a cargo de autoridades municipales por mandato oficial del Estado, sin tener una adecuada implementación y evaluación de los mismos” porque si bien, los planes que se han elaborado han sido a cargo de la autoridad municipal, pero se encontró que no todos los planes fueron exactamente de 3 años, algunas autoridades incluso desconocen de su existencia, y algunas solo participaron en la renovación de este documento. Por lo que, tampoco existe una implementación y evaluación real de tal documento, ya que la vigencia del plan es más de un año mientras que la gestión municipal es un año.

Por último se acepta la hipótesis 6 “Existe la posibilidad de que los lineamientos establecidos por el Estado sobre la asignación recursos públicos se pueden armonizar con la estructura tradicional de usos y costumbres de los pueblos indígenas”, ya que se encontró que las necesidades son particulares, por lo tanto, los recursos federales que le son asignados se requiere que sean administrados de manera que puedan hacer valer su autodeterminación en este ámbito y que los recursos no lleguen etiquetados en rubros específicos, así también la comunidad manifiesta que consideran como medidas de imposición el hecho de que no se les consulte para tomar decisiones que les competen.

De acuerdo a las referencias teóricas existentes sobre planeación y los resultados obtenidos del trabajo de campo sobre procesos de planeación Tradicional (Usos y Costumbres) y Formal (Plan Municipal de Desarrollo) en el municipio de San Juan Tabaá, Villa, Alta, Oaxaca, se concluye que las consecuencias de la falta de armonización en ambos procesos repercuten directamente en el desarrollo en general de la comunidad.

Estos procesos de planeación existentes en la comunidad, presentan diferentes niveles de importancia, porque al tratarse de una comunidad indígena la planeación tradicional cobra mayor importancia por ser la planeación basada en Usos y Costumbres que se ha arraigado en la comunidad a lo largo de los años, y este se realiza dentro de la asamblea comunitaria a principios de cada año cuando la autoridad entrante plantea los asuntos que desea llevar a cabo.

En primera debemos señalar que las características de la planeación tradicional, muestran particularidades de identidad como lo son la Asamblea Comunitaria, Tequios, Sistema de Cargos y Servicios, etc., lo cual permite que la organización interna de la comunidad se mantenga para el funcionamiento de la misma.

Por lo anterior, dentro de la estructura de la planeación tradicional, se puede resaltar el sistema de cargos y servicios, ya que estos son el eje principal para el funcionamiento de las comunidades. Así pues, tomando en cuenta que, pese a que las comunidades están marginadas con altos niveles de pobreza, la población presta los cargos y servicios de manera gratuita.

En este sentido, se debe revisar esta forma organizativa, debido a que no todos los ciudadanos tienen la misma capacidad y condición social para desempeñar los servicios, ya que para algunos resulta muy pesado y desgastante. Así también, cabe señalar que existen cuestiones que se deben revisar al respecto para mejorar este sistema como (la inclusión de la mujer en los procesos de toma de decisiones, elección de autoridades, remuneración de cargos y servicios, etc.), pero en general la población se muestra favorecida en este régimen de Usos y costumbres.

Por otra parte, el poco conocimiento y poca participación sobre el aspecto formal (Plan Municipal de Desarrollo), hace que la población se sienta ajeno a este proceso y solo se identifique con la cuestión tradicional. Por tanto, al no existir concordancia entre ambos procesos, hacen que el desarrollo sea deficiente, por eso, se requiere que tanto la Comunidad como el Estado, tomen en cuenta estos hechos. En primera, el Estado debe entender las formas de toma de decisiones y organización indígena en las comunidades, puesto que sus particularidades no se igualan al de los asentamientos urbanos y no solamente solicitar comprobación de recursos, que lejos de cumplir con su función lo que hacen es asfixiar a las autoridades para comprobaciones correspondientes que muchas veces no reflejan los trabajos que se realizan, dado que el recurso es limitado o etiquetado para otros rubros o por el seguimiento inadecuado, teniendo como consecuencia obras a medias o inconclusas.

Por tal motivo, se requiere que el Estado genere lineamientos de planeación acordes a las formas organizativas y necesidades de las comunidades, que permitan que las autoridades administren los recursos que le son asignados para atender las necesidades que ellos consideren.

En conclusión, podemos señalar que es fundamental generar armonización de los procesos de planeación en esta comunidad, ya que el desconocimiento y la forma de llevar a cabo la planificación con los requerimientos que solicita el Estado ha hecho que las comunidades estén rezagadas y dependan en cierta medida a la imposición de los lineamientos que el Estado proporciona, por lo tanto, capacitar a la comunidad en materia de planeación sin alterar su estructura de organización original permitirá optimizar la aplicación de los recursos públicos, siempre y cuando el Estado esté abierto a reformar y permitir cambios que sean necesarios para generar armonización en estos procesos.

7.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones con el fin de contribuir al desarrollo del municipio de San Juan Tabaá a través del fortalecimiento de los procesos de planeación y toma de decisiones.

Hacer una revisión profunda del Sistema Normativo de la comunidad en todos los aspectos, para fortalecer el sistema tradicional de usos y costumbres, y con ello mejorar el funcionamiento de la estructura organizacional para el equilibrio en la vida de la población que pueda resultar en una mejor convivencia de los mismos.

Revisar la estructura de cada uno de los cargos y servicios, para optimizar la prestación de los mismos, ya que dichas prestaciones implican costos en todos los sentidos para los ciudadanos. Por lo tanto, es necesario que todos los ciudadanos participen en esta reestructuración, con el fin de que expongan sus vivencias para establecer acuerdos que propicien el equilibrio de la población en este aspecto.

Replantear los derechos y obligaciones de los ciudadanos que se encuentran fuera de la comunidad, para fortalecer la unidad entre toda la población, y con ello puedan ejercer su participación en las decisiones de trascendencia, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la comunidad.

Fortalecer el desarrollo de las asambleas comunitarias, dando a conocer con anterioridad la convocatoria de los mismos para que los ciudadanos tengan el espacio para analizar los asuntos antes de asistir a las asambleas. Así también, promover mecanismos para incentivar la participación de los ciudadanos dentro de la asamblea comunitaria; y, retomar las reuniones de ciudadanos que se hacían por secciones, puesto que este mecanismo ha demostrado ser eficiente en la que los ciudadanos exponen sus inquietudes, opiniones, y propuestas, para los asuntos que se plantean.

Valorar la inclusión de las mujeres para su participación en las asambleas comunitarias, ya que se requiere que la mujer tenga participación en la toma de decisiones de importancia para la mayoría. Asimismo, tomar en cuenta su participación en el proceso de elección a autoridades, para que pueda haber igualdad de representación y la ciudadanía se sienta representada de manera igualitaria.

Replantear las funciones del grupo de Mujeres Contribuyentes, para incluir su participación en las decisiones que se toman en la Asamblea Comunitaria, porque en la actualidad por mandato oficial del Estado una de ellas tiene que formar parte del cabildo municipal (Regidora), en este sentido, es necesario ampliar la función de participación y que no solo se tome como un requisito. Asimismo, se requiere ofrecer algún tipo de retribución a este grupo de mujeres, puesto que su función principal es la prestación de tequios en las actividades que la autoridad municipal y la asamblea disponga.

Promover talleres de planeación entre las autoridades y la población en general para dar a conocer la importancia de contar con planes de desarrollo que tengan seguimiento, monitoreo y evaluación, para que los ciudadanos en conjunto con las autoridades participen en su elaboración y pueda haber una concordancia entre el plan formal con las formas tradicionales de planeación.

Revisar la estructura municipal de la comunidad para que el presidente pueda delegar funciones entre los miembros del cabildo, ya que se necesita que las responsabilidades se compartan entre los integrantes del mismo, con el fin de atender de manera eficiente las demandas de la comunidad.

Valorar la ampliación del periodo anual, y dentro de la valoración se tendrá que contemplar una posible remuneración para los ciudadanos por el periodo de ampliación, esto con la finalidad de tener una continuación de proyectos que se puedan realizar a diferentes plazos, y no estar con la presión de terminar todo en un solo año, sino darle esa facilidad a las autoridades de que realicen los trabajos de manera eficiente. Asimismo, hacer entender a las autoridades la necesidad de dar seguimiento a los trabajos que se establezcan y no solo ocuparse de los trabajos que se generen en su administración.

Revisar y restablecer los lineamientos establecidos en el sistema normativo para elegir autoridades (presidente y síndico, municipal) con el fin de que los ciudadanos que queden electos estén de acuerdo en desempeñar dichos cargos, ya que en los últimos años algunos ciudadanos nombrados han aceptado el cargo porque no tenían otra opción, lo cual repercute en el desempeño que se tiene para dicho cargo.

Aprovechar la experiencia y conocimientos de los ciudadanos y profesionistas de la comunidad, para crear un consejo consultivo que pueda estar al servicio de la autoridad municipal para asesorar en diversos temas de índole jurídico, rendición de cuentas, social, etc., que requieren de análisis para su aplicación, para que la autoridad tenga elementos en la toma de decisiones con base en un juicio de valor que el consejo determine.

Formar una organización de jóvenes ciudadanos para tratar asuntos de la comunidad, con el objetivo de promover su participación, para que contribuyan con sus ideas en la deliberación de los asuntos de la comunidad que puedan ser retomados en la asamblea comunitaria para la toma de decisiones.

CAPÍTULO VIII REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Ackoff, R. L (1996). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa Noriega editores.
- Ackoff, R. L (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa Noriega editores.
- Aguilar, C. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*. México: Temas de ciencia y tecnología.
- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de cultura económica.
- Aguilar, L. F. (2007). *El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 39, octubre, 2007, pp. 5-32 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela
- Alonso, J. y Ramírez, J. M. (1997). *La democracia de los de abajo*. México: La jornada ediciones.
- Álvarez, S., Paas, W., Descheemaeker, K., Tiftonell, P., & Groot, J. (2014). *Constructing typologies, a way to deal with farm diversity: general guidelines for the Humidtropics. Report for the CGIAR Research Program on Integrated Systems for the Humid Tropics*.
- Ansoff, I. H (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2 ed.). México: Addison Wesley iberoamericana S.A.
- Arévalo, J.O. (1996) *Las relaciones políticas de los gobiernos locales*. En Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A.C. (1996) *Participación Ciudadana: Serie Antologías*. México
- Arnstein, S.R. (1969) "A Ladder of Citizen Participation" JAIP, Vol. 35, No. 4, July, pp. 216-224. Disponible en:
<https://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>
- Busquet, J. Calsina, M. y Medina, A. (2015). *150 conceptos claves de sociología*: España, Barcelona: Editorial Oberta UOC Publishing, SL
- Bartolomé, M. A. (1997). *Gente de costumbre y gente de razon - Las identidades etnicas en Mexico* (1 ed.). Mexico: Siglo veintiuno editores.

- Bautista, C. M. (2017). *Memoria histórica de Tapa-baa La defensa de la tierra, los espacios sagrados y los principios de la vida comunal en San Juan Tabaá, Oaxaca, México* (2 ed.). Mexico: CopIt-arXives.
- Bobbio, N. (1984). *Democracia y pluralismo*. Conferencia traducida por N del E José Blanco J, miembro de la sociedad filosófica Italiana. Revista de ciencia política.
- Bobbio, N. (1996). *El futuro de la democracia* (2 ed.). México: Fondo de cultura económica
- Cabrera, E. y Nava, G. (2000). *Gerencia publica municipal y estudios de caso*. Mexico: Miguel Angel Porrua.
- Cohen, J. (1989). *Deliberación y legitimidad democrática*. Traducción de *Mariano C. Melero*
- Correa, O. y García, C. (2004). *Fundamentos teóricos y metodológicos para el trabajo comunitario en salud*. Colombia: Centro Editorial: universidad de caldas
- Cunill, N. (1996) *La participación ciudadana*. En Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A.C. (1996) *Participación Ciudadana: Serie Antologías*. México
- Dahl, R. A. (2012). *La democracia*. España: Editorial Planeta, S.A.
- Dahl, R. A. (1989). *La poliarquía – participación y oposición*. Madrid: Editorial Tecnos
- Douglas, C. (1996). *Democracia Radical*. (1 ed. En español). México: Siglo veintiuno editores
- Drucker, P. F. (2006). *La decisión eficaz*. En Harvard Business Review: La toma de decisiones. España: Ediciones Deusto
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. (10 ed.). Argentina: Editorial EL ATENEIO
- Fuentes, A. (2002). *Enfoques de planeación, un sistema de metodologías* (2 ed.). México
- Fuentes, A. (1995). *Un sistema de metodologías de planeación* (1 ed.). México
- Garibay, H. (1995). *Poder y democracia alternativa* (1 ed.). México: Ediciones Coyoacan.

- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2017). Exploratory Factor Analysis. In *Multivariate Data Analysis* (7th ed., p. 739). Essex: Pearson. <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Hammond, J.S., Kenney, R. L. y Raiffa, H. (2004). *Decisiones inteligentes – Guía práctica para tomar mejores decisiones*: Bogotá: Grupo editorial Norma
- Hernández, C. (2011). *Análisis comparativo de algunos procedimientos de diagnóstico en la planeación* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Hernandez, D. J. (2005). *Grupos Indigenas en Oaxaca, Situacion Sociodemografica* (1 ed.). Mexico: Editores, Plaza y Valdez.
- Hernández, S, R., Fernández C, C., y Baptista L, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hervé, A., & Dominique, V. (2007). Multiple Correspondence Analysis. In *Encyclopedia of Measurement and Statistics* (p. 13). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hoffman, D., & Franke, G. (1986). Correspondence Analysis: Graphical Representation of Categorical Data in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 213–227.
- Huntington, S, P. Ensayo – *El sobrio significado de la democracia*. Estudios Públicos.
- INAFED (2019) *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México – Estado de Oaxaca*. Disponible en: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20216a.html>
- INEGI. *Censo de población y vivienda 2010*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/>
- Iracheta, X. (1997). *Planeación y desarrollo – Una visión del futuro* (1 ed.). México: Plaza y Valdés Editores.
- Koontz, H. y O’Donnel, C. (1979). *Curso de administración moderna – Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. (6 ed.). Bogotá: McGraw-Hill inreramericana.
- Leroux, S. (2006). *Deliberando sobre la democracia deliberativa - los dilemas^[1] de la deliberación pública*. Mexico: Acta Republicana, Política y Sociedad.

- Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca (LOMEO). *Ley publicada en el Periódico Oficial Órgano del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, el 30 de Noviembre de 2010. Última Reforma: Decreto Número 573, aprobado el 22 de febrero del 2017 y publicado en el Periódico Oficial Extra del 10 de marzo de 2017. Artículo 33.*
- Ley de Planeación, Desarrollo Administrativo y Servicios Públicos Municipales, del Estado de Oaxaca (LPDASPMEO). *Ley publicada en el Periódico Oficial Órgano del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, el 2 de Abril de 2011. Artículo 45.*
- Ley de Derechos de los Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Oaxaca (LDPCIEO). *Ley publicada en el Extra del Periódico Oficial del Estado de Oaxaca, el viernes 19 de junio de 1998. Última reforma publicada en el Periódico Oficial del Estado: 15 de septiembre de 2001. Artículo 28.*
- Mujica, G. (2010). *El significado actual de la participación ciudadana* (1 ed.). Santiago de Chile: Ril Editores
- Naciones Unidas (ONU) (2005). RES 60/1. *Documento Final de la Cumbre Mundial 2005*. Nueva York: Asamblea General.
- Naciones Unidas (ONU) (2007). RES 62/7. *Apoyo del sistema de las Naciones Unidas a los esfuerzos de los gobiernos para la promoción y la consolidación de las democracias nuevas o restauradas*. Nueva York: Asamblea General.
- Navarro, G, S. (2002). *Gobernanza en el ámbito local*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002
- Nenadic, O. y Greenacre, M. (2007). Correspondence Analysis in R, with Two- and Three-dimensional Graphics: The ca Package. *Journal of Statistical Software*, 20(3), 13.
- Peters, B. G. (2005). *Gobernanza y burocracia pública: ¿Nuevas formas de democracia o nuevas formas de control?* Foro Internacional, Vol. XLV, Núm. 4, Octubre-Diciembre, 2005, Pp. 585-598 El Colegio de México, A.C. Distrito Federal, México
- Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos - San Juan Tabaá, Oaxaca. Disponible en:
http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/20/20216.pdf

Prud'homme, J. F. (2016). *Consulta popular y democracia directa*. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México: Talleres Gráficos de México, Instituto Nacional Electoral.

Řezanková, H. (2009). *Cluster analysis and categorical data*. STATISTIKA. Praga. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Hana_ezankova/publication/228758935_Cluster_analysis_and_categorical_data/links/5709146308aed09e916f90fb.pdf

The R fundation. (2019). R. The R fundation.

Salazar, L. y Woldemberg, J. (2016). *Principios y valores de la democracia*. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. México: Talleres Gráficos de México, Instituto Nacional Electoral.

Schumpeter, J.A. (1963) *Capitalismo, Socialismo y Democracia* (3 ed.). México: TALLERES DE IMPRESIONES MODERNAS, S.A.

Steiner, G. A. (1996). *Planeación estratégica – Lo que todo director debe saber* (36 ed.). México: Grupo editorial patria.

Sartori, G. (1997). *¿Que es la democracia?* (2 ed.). México: GRUPO PATRIA CULTURAL.

Secretaría de Desarrollo Social - *Unidad de microrregiones* – Cédulas de Información Municipal (SCIM). Disponible en: <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=nacion&ent=20&mun=216>

Sen, A. (2006) . *El valor de la democracia*. España: Ediciones de intervención cultural/El Viejo Topo. Traducción de Javier Lomelí Ponce

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario a ciudadanos de San Juan Tabaá



COLEGIO DE POSTGRADUADOS SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA DESARROLLO RURAL

Buenos días/tardes. Soy estudiante del Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo. Estoy realizando un estudio sobre: Los procesos de planeación en la comunidad de SAN JUAN TABAÁ

Como parte del estudio estoy aplicando cuestionarios a los ciudadanos, para conocer los principales factores que influyen en los procesos de planeación tradicional y formal de la comunidad.

Es importante señalar que todos los datos que usted proporcione tendrán un carácter confidencial y sólo servirán para obtener conclusiones relativas al estudio antes descrito.

Número de cuestionario _____ Fecha de aplicación _____

Nombre del entrevistado _____

Nombre del entrevistador _____

DATOS GENERALES

1.1. ¿Cuál es su edad?

 X1

1.2. Sexo

 X2

(1) Masculino

(2) Femenino

1.3. ¿Cuál es su grado de escolaridad? (Indicar una)

 X3

(1) No estudió

(2) Primero/ Primaria

(3) Segundo/ Primaria

(4) Tercero/ Primaria

(5) Cuarto/ Primaria

- (6) Quinto/ Primaria
- (7) Sexto/ Primaria
- (8) Primer año/ Secundaria
- (9) Segundo año/ Secundaria
- (10) Tercer año/ Secundaria
- (11) Primer año/ Bachillerato
- (12) Segundo año/ Bachillerato
- (13) Tercer año/ Bachillerato
- (14) Licenciatura terminada
- (15) Licenciatura Trunca
- (16) Maestría terminada
- (17) Maestría Trunca

1.4. ¿Cuál es su ocupación primaria (principal fuente de ingresos)?

II. PLANEACIÓN

2.1. ¿Cómo considera el sistema de usos y costumbres en general en esta comunidad?
(Indicar una)

 X4

- (1) Excelente
- (2) Muy Bueno
- (3) Bueno
- (4) Regular
- (5) Malo

Y1. ¿Por qué?

2.2. ¿Cómo considera usted el sistema de cargos como forma de organización en esta comunidad? (Indicar una)

 X5

- (1) Excelente
- (2) Muy Bueno
- (3) Bueno
- (4) Regular
- (5) Malo

Y2. ¿Por qué?

2.2.1. ¿Cómo considera la manera en la que se toman las decisiones en la asamblea comunitaria? (Indicar una)

X6

- (1) Excelente
- (2) Muy Bueno
- (3) Bueno
- (4) Regular
- (5) Malo

Y3. ¿Por qué? _____

2.3. ¿Conoce usted el sistema normativo que rige a la comunidad?

X7

- (1) Sí
- (2) No

Si su respuesta es "No", pasar a la pregunta **2.4**

2.3.1. ¿Cómo fue que conoció el sistema normativo?

X8

- 1) A través de otro(a) ciudadano(a)
- (2) Por parte de las autoridades
- (3) Otro, Especifique _____

2.3.2. ¿Usted participó en la elaboración del sistema normativo?

X9

- (1) Sí
- (2) No

Si su respuesta es "No", pasar a la pregunta **2.4**

2.3.3. ¿Cómo participó? (puede indicar más de una opción)

X10

- (1) Mesas de discusión y debate
- (2) Consulta en la asamblea
- (3) Me entrevistaron
- (4) Foros de discusión

2.4. ¿Usted conoce sobre la existencia de una planeación formal (Plan Municipal de Desarrollo) que la autoridad municipal tiene que presentar ante las instancias correspondientes de gobierno?

X11

- (1) Sí
- (2) No

Si su respuesta es **(No)** Continúe con la pregunta 3.1

Si su respuesta es **(SI)** Continúe con la siguiente pregunta

2.5. ¿Usted ha participado en la elaboración del plan?

 X2

(1) Sí (2) No

Si su respuesta anterior (SI)

Y4 ¿Quién le invito a participar? _____

Continúe con la pregunta 2.6

2.5.1. Si su respuesta es (NO) ¿Por qué razón? (Indicar una opción)

 X13

- (1) La autoridad no informa sobre el plan municipal
- (2) No se promueve la participación
- (3) La autoridad se encarga de ello
- (4) No me interesa

Y5 ¿Por qué?

(5) Otro, Especifique: _____

2.6. ¿De qué forma ha participado en la elaboración del plan?

 X14

(Indicar una)

- (1) Mesas de debate y discusión
- (2) Consulta en la asamblea
- (3) Me entrevistaron.
- (4) Foros de discusión

2.7. ¿Siente que esta participación fue suficiente?

 X15

(1) Sí (2) No

Y6 ¿Por qué? _____

III. PARTICIPACIÓN

3.1. ¿En qué tipo de asuntos participa usted en la comunidad?

 X16

(Puede elegir más de una opción)

- (1) De la comunidad en general en asambleas
- (2) Cuestiones religiosas
- (3) Cuestiones culturales
- (4) Cuestiones deportivas
- (5) Cuestiones de instituciones educativas
- (6) Cuestiones de participación comunitaria de la mujer
- (7) Otro, Especifique: _____

De qué manera participa en estos asuntos:

Asunto en el que participa	Manera en la que participa
Y7	Y7.1
Y8	Y8.1

3.2. ¿Asiste a las asambleas comunitarias?

 X17

- (1) Sí
- (2) No

Si su respuesta en (SI) Continúe con la pregunta 3.2.1

Y9 Si su respuesta es (NO) ¿Por qué?

Continuar con la pregunta 3.8

3.2.1. ¿Conoce los puntos a tratar (orden del día) antes de asistir a una asamblea comunitaria?

 X18

- (1) Sí
- (2) No

Si su respuesta en (SI) Continúe con la pregunta 3.2.2

Y10. Si su respuesta es (NO) ¿Por qué?

Continuar con la pregunta 3.3

3.2.2. ¿Considera usted importante que se den a conocer con anticipación los puntos a tratar en la asamblea?

 X19

- (1) Sí
- (2) No

Y11. ¿Por qué?

3.3. ¿Por qué participa usted en la asamblea comunitaria? (Puede elegir más de una opción)

X20

- (1) Porque me interesa y me preocupa los asuntos de mi comunidad
- (2) Para aportar ideas y opiniones a la discusión de los asuntos a tratar
- (3) Porque es una obligación y por tanto se multa a quien no participa
- (4) Por costumbre
- (5) Otro, especifique

3.4. ¿Cómo participa usted dentro de la asamblea comunitaria? (Puede elegir más de una opción)

X21

- (1) Aportando opiniones y votando
- (5) Discutiendo y proponiendo alternativas para establecer acuerdos, para al final votar
- (2) Solo en la votación al final
- (3) Con la asistencia
- (4) Escuchando
- (5) Otro, especifique

3.5. ¿Se toma en cuenta la opinión y participación de todos por igual en la asamblea?

X22

- (1) Sí
- (2) No

Y12 ¿Por qué? _____

3.6 ¿Cómo considera usted la deliberación y discusión de los asuntos públicos en la asamblea?

X23

- (Indicar una)
- (1) Suficiente
 - (2) Insuficiente
 - (3) Regular

Y13 ¿Por qué? _____

3.6.1. Si su repuesta anterior es 2 o 3, ¿Que considera que hace falta? (Indicar una)

X24

- (1) Que los ciudadanos aporten más ideas
- (2) Que haya mayor participación de la ciudadanía
- (3) Que la autoridad brinde información oportuna y amplia de los asuntos a tratar
- (4) Otro, especifique

3.7. Sobre el desarrollo de la discusión y deliberación de los asuntos públicos en la asamblea. Califique de 1 al 10, de acuerdo a su grado de satisfacción, en donde 1 representa la satisfacción más baja o nula y 10 representa el grado de satisfacción más alto. X25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.8. Sobre el grado en que la autoridad permite la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. Califique de 1 al 10, de acuerdo al grado que usted considera que se permite, en donde 1 quiere decir que no se permite y 10 quiere decir que se permite en su totalidad. X26

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.9. ¿Considera usted necesario que se invierta (tiempo, recursos económicos, etc.) para promover mecanismos de participación más efectiva de la ciudadanía? X27

(1) Sí (2) No

Y14 ¿Por qué? _____

3.10. ¿Considera usted que las mujeres debieran participar en los procesos de toma de decisiones de la comunidad en asambleas comunitarias? X28

(1) Sí (2) No

Y15 ¿Por qué? _____

3.11. ¿Considera usted efectiva la participación de los jóvenes en los procesos de toma de decisiones en asambleas comunitarias de la comunidad? X29

(1) Sí (2) No

Y 16 ¿Por qué? _____

IV. TOMA DE DECISIONES EN LA ASAMBLEA COMUNITARIA

4.1. ¿Usted está de acuerdo en la forma en que se toman las decisiones en la asamblea comunitaria? X30

(1) Sí (2) No

Y17 ¿Por qué? _____

4.2. ¿Qué otras maneras de tomar decisiones sugiere implementar?

Y18 _____

4.3. ¿Considera que todos los actores son tomados en cuenta al tomar decisiones? X31

(1) Sí (2) No

Y19 ¿Por qué? _____

4.4. ¿Qué porcentaje de los aportes de la participación de los ciudadanos considera usted que se toma en cuenta para la toma de decisiones? X32

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

V. FORMA DE GOBIERNO

5.1. ¿Cómo considera usted la forma en que se eligen las autoridades en este régimen de usos y costumbres? X33

- (1) Excelente
- (2) Muy Buena
- (3) Buena
- (4) Regular
- (5) Mala

Y20 ¿Por qué? _____

5.2 ¿Considera usted que la administración municipal responde a las demandas del pueblo? X34
(1) SI (2) NO

Y21 ¿Por qué? _____

5.3 ¿Considera que las autoridades rinden cuentas de manera permanente y con transparencia? X35
(1) SI (2) NO

Y22 ¿Por qué? _____

5.4 ¿Qué aspectos sugiere mejorar en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas de las autoridades?

Y23 _____

5.4 Comentarios sobre los temas planteados

Y24 _____

Anexo 2. Guion de entrevista a expresidentes municipales en San Juan Tabaá

Planeación

1. En su experiencia ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que percibió usted al contar con el régimen de usos y costumbres?
2. ¿Cómo aplicó usted el Sistema Normativo Interno de la comunidad?
3. ¿Está usted de acuerdo con todo lo plasmado en el SNI?
4. Si no está de acuerdo ¿Qué apartados considera usted que se tiene que revisar? ¿Por qué?
5. Cuando usted asumió su cargo ¿Retomó algún plan de desarrollo de la administración anterior?
6. ¿Le dio continuidad?
7. ¿Realizó cambios al respecto? ¿Cuáles?
8. ¿Se hizo un plan en su administración?
9. Si no se hizo un plan de desarrollo en su administración ¿En qué se basaron para tomar decisiones?
10. ¿Qué tipo de planeación se hizo en su administración?
11. Si se hizo plan ¿Con qué información se elaboró el plan? ¿De dónde se obtuvieron los datos?
12. ¿Quiénes participaron en la elaboración del plan?
13. ¿Cómo participaron?
14. ¿Lo considera un plan integrador?
15. ¿El plan se presentó ante alguna institución de gobierno?
16. De la parte formal, ¿Qué considera que se debe tomar en cuenta para realizar una planeación integradora?
17. ¿En qué medida se le dio seguimiento a la implementación del plan?
18. ¿Quiénes lo implementaron?
19. ¿En qué medida se usa el plan municipal?
20. En su año, ¿Qué porcentaje del plan se dio seguimiento? ¿Por qué ese porcentaje?
21. ¿Identifica usted los factores que hayan limitado la implementación del seguimiento del plan? ¿Cuáles?
22. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué importancia tiene el plan desarrollo?
23. ¿Cómo es percibido el plan para los ciudadanos?

Participación y toma de decisiones

1. ¿Cómo considera la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos de la comunidad? ¿Por qué?
2. ¿Qué mecanismos se emplearon en su administración para fomentar la participación ciudadana?
3. ¿Cómo fue su relación con la asamblea comunitaria?

4. ¿Cómo realizó sus planteamientos ante la asamblea? ¿Con qué frecuencia convocó a asamblea?
5. ¿Cuáles fueron las prioridades en su administración? ¿Por qué?
6. ¿Cómo percibió la aceptación o rechazo de la ciudadanía en su administración?
7. ¿Cómo se tomaron las decisiones en su año de administración?
8. ¿Fue efectiva la toma de decisiones en su administración (se obtuvieron los resultados esperados)?
9. ¿Cómo considera usted la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones?
10. ¿Qué papel tuvo la ciudadanía en la toma de decisiones en su administración?
11. Como autoridad, ¿Cómo influyó usted en la toma de decisiones?

Forma de gobierno

1. ¿Cuál fue su reacción al recibir el nombramiento de presidente municipal?
2. ¿Por qué cree usted que la población voto por usted?
3. ¿Estuvo de acuerdo con el cargo que le dieron?
4. ¿Considera suficiente el periodo de tiempo de la autoridad municipal? ¿Por qué?
5. En su experiencia ¿Cuál fue el desafío más grande que una autoridad se enfrenta?
6. ¿Qué acciones o proyectos llevó usted a cabo?
7. ¿Hubo planes o proyectos que usted planteó y no se concretó? ¿Por qué?
8. ¿Hizo usted algún tipo de rendición de cuentas? ¿Cómo la desarrollo?
9. ¿Cómo se establecieron los acuerdos de la comunidad en su administración?

Anexo 3. Guion de entrevista a personas clave en San Juan Tabaa

Planeación

1. ¿Cuál es su percepción sobre los usos y costumbres de la comunidad?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que usted encuentra en el régimen de usos y costumbres?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener como forma organizativa el sistema de cargos?
4. ¿Cómo se han dado los procesos de planeación tradicional en la comunidad?
5. ¿Cómo se lleva a cabo la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo? ¿Quién la elabora? ¿Con qué información/datos se elabora? ¿Cómo es la participación de los ciudadanos en su elaboración? ¿Se le da seguimiento? ¿Se evalúa?
6. ¿Qué elementos tomaría usted de la parte formal para complementar la parte de la planeación tradicional, y viceversa?

Participación y toma de decisiones

1. ¿En qué tipos de asuntos públicos participa la ciudadanía?
2. ¿Por qué en estos asuntos?
3. ¿Cómo se lleva a cabo esta participación?
4. ¿En qué otros asuntos considera que se puede participar?
5. ¿Qué importancia le da usted a la asamblea comunitaria como espacio de participación ciudadana?
6. ¿Percibe usted cambios sobre el desarrollo de las asambleas en los últimos 20 años? ¿Cuáles?
7. ¿Cuál es su opinión acerca de la poca o nula participación de la mujer en las asambleas comunitarias?
8. ¿Cuál es su opinión acerca de la participación de los jóvenes las asambleas comunitarias?
9. ¿Cómo se efectúa la toma de decisiones en la asamblea comunitaria? ¿Qué reglas se tienen? ¿Por qué?
10. ¿Que le parece la forma en que se lleva a cabo la toma de decisiones en la asamblea comunitaria?
11. ¿Qué elementos considera usted que se deben tomar en cuenta en la toma de decisiones?
12. ¿Cómo perciben los ciudadanos la toma de decisiones?
13. ¿Cómo participan los ciudadanos en la toma de decisiones?
14. ¿Se puede mejorar la toma de decisiones? ¿De qué manera?

Forma de Gobierno

1. ¿Cree usted que la administración municipal responde a las demandas del pueblo?
2. ¿Cuál es el procedimiento para la elección de autoridades municipales?
3. ¿Cómo considera usted la forma en que se eligen las autoridades en este régimen de usos y costumbres?
4. ¿Se podría mejorar? ¿En qué sentido?
5. ¿Cómo evaluaría el desempeño de las autoridades?
6. Si existe un mecanismo de rendición de cuentas ¿Cómo se desarrolla?

Anexo 4. Programa del Software R Libre 2019 para el análisis de encuestas

```
inout<-"C:/Users/Eliei/OneDrive/Eliei"

data<-read.csv(paste(inout,"BASE_PARTI.csv", sep="/"),header=T) #dataE es el nombre del archivo
data<-na.omit(data)

#Generamos abreviaciones para apartados de encuesta

##PT=Planeación tradicional
##PF= Planeación formal

##P=Participación

##PyTAC= Participación y toma de decisiones en asamblea comunitaria

##FdG= Forma de gobierno

#Renombramos los nombres de las variables

names(data)<-c("edad", "sexo", "escolaridad", "ocupacion", "ingreso",
  "PT1", "PT2", "PT3", "PT3.1", "PT3.2",
  "PF1", "PF2", "PF2.1", "PF3", "PF4",
  "P1", "P2", "P3", "P4", "P5", "P6", "P7",
  "PyTAC1", "PyTAC2", "PyTAC3", "PyTAC4", "PyTAC5", "PyTAC6",
  "FdG1", "FdG2", "FdG3")
data$sexo<-factor(data$sexo,levels=c(1,2),labels=c("Hombre", "Mujer"))

data$PT1<-factor(data$PT1,levels=c(1,2,3,4,5),labels=c("Excelente", "Muy bueno", "Bueno", "Regular", "Malo"))
data$PT2<-factor(data$PT2,levels=c(1,2,3,4,5),labels=c("Excelente", "Muy bueno", "Bueno", "Regular", "Malo"))
data$PT3<-factor(data$PT3,levels=c(1,2),labels=c("Si", "No"))
data$PT3.1<-factor(data$PT3.1,levels=c(0,1,2),labels=c("No conoce", "Si", "No"))
data$PT3.2<-factor(data$PT3.2,levels=c(0,1,2,3,4,5),labels=c("No conoce", "Mesas", "Consulta", "Entrevista", "Foros", "No
participa"))

data$PF1<-factor(data$PF1,levels=c(1,2),labels=c("Si", "No"))
data$PF2<-factor(data$PF2,levels=c(0,1,2),labels=c("No conoce", "Si", "No"))
data$PF2.1<-factor(data$PF2.1,levels=c(0,1,2,3,4),labels=c("No conoce", "No informan", "No promueve", "Se encargan", "Si
participa"))
data$PF3<-factor(data$PF3,levels=c(0,1,2,3,4,5),labels=c("No conoce", "Mesas", "Consulta", "Entrevista", "Foros", "No
participó"))
data$PF4<-factor(data$PF4,levels=c(0,1,2,3),labels=c("No conoce", "Si", "No", "No participó"))

data$P1<-
factor(data$P1,levels=c(1,2,3,4,5,6,7),labels=c("Asambleas", "Religión", "Cultura", "Deporte", "Educación", "Participación
femenina", "Otros"))

p2<-matrix(,ncol=1,nrow=93)
for (i in c(1,2,3)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$P2[j]) p2[j,1]<-1
  }
}

for (i in c(4,5,6,7)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$P2[j]) p2[j,1]<-2
  }
}
}
```

```

for (i in c(8,9,10)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$P2[j]) p2[j,1]<-3
  }
}

data$P2<-factor(p2,levels=c(1,2,3),labels=c("No", "Moderadamente", "Si"))
data$P3<-factor(data$P3,levels=c(1,2),labels=c("Si", "No"))
data$P4<-factor(data$P4,levels=c(1,2,3,4,5),labels=c("Excelente", "Muy Bueno", "Bueno", "Regular", "Malo"))
data$P5<-factor(data$P5,levels=c(1,2),labels=c("Si", "No"))
data$P6<-factor(data$P6,levels=c(1,2),labels=c("Si", "No"))
data$P7<-factor(data$P7,levels=c(1,2),labels=c("Si", "No"))

data$PyTAC1<-factor(data$PyTAC1,levels=c(0,1,2,3,4),labels=c("No participó", "Interes", "Aporta", "Obligación", "Costumbre"))
data$PyTAC2<-factor(data$PyTAC2,levels=c(0,1,2,3,4,5),labels=c("No
participó", "Aporta", "Votación", "Asistencia", "Escuchando", "Discutiendo"))
data$PyTAC3<-factor(data$PyTAC3,levels=c(0,1,2,3),labels=c("No participó", "Suficiente", "Insuficiente", "Regular"))
p6<-matrix(,ncol=1,nrow=93)
for (i in c(1,2,3)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$PyTAC4[j]) p6[j,1]<-1
  }
}

for (i in c(4,5,6,7)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$PyTAC4[j]) p6[j,1]<-2
  }
}

for (i in c(8,9,10)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$PyTAC4[j]) p6[j,1]<-3
  }
}
for (j in seq(1:93)){
  if(0==data$PyTAC4[j]) p6[j,1]<-data$PyTAC4[j]
}

data$PyTAC4<-factor(p6,levels=c(0,1,2,3),labels=c("No participó", "Bajo", "Medio", "Alto"))
data$PyTAC5<-factor(data$PyTAC5,levels=c(0,1,2,3),labels=c("No participó", "Suficiente", "Insuficiente", "Regular"))
p7<-matrix(,ncol=1,nrow=93)
for (i in c(1,2,3)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$PyTAC6[j]) p7[j,1]<-1
  }
}

for (i in c(4,5,6,7)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$PyTAC6[j]) p7[j,1]<-2
  }
}

for (i in c(8,9,10)) {
  for (j in seq(1:93)){
    if(i==data$PyTAC6[j]) p7[j,1]<-3
  }
}
data$PyTAC6<-factor(p7,levels=c(1,2,3),labels=c("Baja", "Media", "Alta"))

```

```

data$FdG1<-factor(data$FdG1,levels=c(1,2,3,4,5),labels=c("Excelente","Muy buena","Buena","Regular","Mala"))
data$FdG2<-factor(data$FdG2,levels=c(1,2),labels=c("Si","No"))
data$FdG3<-factor(data$FdG3,levels=c(1,2),labels=c("Si","No"))

#####ANALISIS#####
#####

data_act<-data[,_match(c("PT1", "PT2", "PT3",
                        "PF1", "PF2", "PF3", "PF4",
                        "P1", "P2", "P3", "P4", "P5", "P6", "P7",
                        "PyTAC1", "PyTAC2", "PyTAC3", "PyTAC4", "PyTAC5", "PyTAC6",
                        "FdG1", "FdG2", "FdG3"),
                      dimnames(data)[[2]])

#Aplicamos MCA
data_acm <- MCA(data_act, graph = FALSE, method="Burt")

ind<-data_acm$ind$coord ##Se obtienen los estimados de los factores para cada i

print(data_acm) ##¿Que hizo el algoritmo?

#Obtenemos los eigenvalores asociados a cada factor
eig.val <- get_eigenvalue(data_acm)
head(eig.val)

#Viazualizamos la inercia (variabilidad explicada por cada factor)

fviz_screplot(data_acm, addlabels = TRUE, ylim = c(0, 45),ggtheme = theme_bw())

#Visualizamos individuos y variables
fviz_mca_biplot(data_acm,
                repel = TRUE, # Avoid text overlapping (slow if many point)
                ggtheme = theme_bw())

#Correlación entre categorías usando su medida de cosine cuadrado
fviz_mca_var(data_acm, col.var = "cos2",select.var = list(cos2 = 0.5),
             gradient.cols = c("#00AFBB", "#E7B800", "#FC4E07"),
             repel = TRUE, # Avoid text overlapping
             ggtheme = theme_bw())

#Mostramos que categorías están más asociadas a que dimensión
var <- get_mca_var(data_acm)
corrplot(var$cos2, is.corr=FALSE,method="square")
corrplot(var$cos2, is.corr=FALSE,method="ellipse")
corrplot(var$cos2, is.corr=FALSE,method="number")
corrplot(var$cos2, is.corr=FALSE,method="shade")
corrplot(var$cos2, is.corr=FALSE,method="pie")

#O alternativamente

fviz_cos2(data_acm, choice = "var", axes = 1:3,ggtheme = theme_bw())

#Mostramos como cada categoría aporta a cada dimensión

```

```
fviz_contrib(data_acm, choice = "var", axes = 1, ggtheme = theme_bw())
```

```
##Grafico de las categorias con su medida de contribución
```

```
fviz_mca_var(data_acm, col.var = "contrib",  
  gradient.cols = c("#00AFBB", "#E7B800", "#FC4E07"),  
  repel = TRUE, # avoid text overlapping (slow)  
  ggtheme = theme_bw()  
)
```

```
#####Para los individuos
```

```
fviz_mca_ind(data_acm, col.ind = "cos2",  
  gradient.cols = c("#00AFBB", "#E7B800", "#FC4E07"),  
  repel = TRUE, # Avoid text overlapping (slow if many points)  
  ggtheme = theme_bw())
```

```
#Grafico por individuos por variable
```

```
fviz_mca_ind(data_acm,  
  label = "none", # hide individual labels  
  habillage = "PITr_1", # color by groups  
  addEllipses = TRUE, ellipse.type = "confidence",  
  ggtheme = theme_bw())
```

```
fviz_ellipses(data_acm, c("PITr_1", "PITr_2"),  
  geom = "point")
```

```
install.packages("doBy")
```

```
library(doBy)
```

```
library(cluster)
```

```
tipo<-hclust(dist(ind),method="ward.D2")
```

```
barplot(tipo$height)
```

```
plot(tipo,label=F)
```

```
rect.hclust(tipo,k=5)
```

```
data$type<-as.factor(cutree(tipo,k=5))
```

Anexo 5. Códigos creados para el Análisis de entrevistas en el Software Atlas Ti 8.1

●	1. Sistema Normativo Interno
●	1.1. Participación en la elaboración del Sistema Normativo Interno
●	1.2. Revisión y reforma del Sistema Normativo Interno
●	1.3. Organización
●	1.3.1. Autodeterminación
●	1.3.2. Cultura
●	1.3.3. Usos y Costumbres
●	1.3.4. Tradiciones
●	1.3.5. Trabajo comunitario (Tequios)
●	1.3.5.1. Tequio de assembleístas
●	1.3.5.2. Consejo de ancianos
●	1.3.5.3. Tequio de mujeres contribuyentes
●	2. Sistema de cargos y servicios
●	2.1. Elección de autoridades
●	2.1.1. Presidente municipal
●	2.1.1.1. Percepción personal de la elección
●	2.1.1.1. Percepción personal de los assembleístas
●	2.1.2. Síndico municipal
●	2.1.2.1. Impartición de justicia
●	2.1.3. Regidurías
●	2.1.3.1. Regidores
●	2.1.3.2. Regidora
●	2.2. Cabildo municipal
●	2.2.1. Ciudadanos caracterizados
●	2.2.2. Capacidad de las autoridades
●	2.2.2.1. Desempeño de las autoridades
●	2.2.2.2. Relevancia de cargos y servicios
●	2.2.2.3. Desconocimiento de cargos y servicios
●	2.3. Ventajas y desventajas de los cargos y servicios
●	2.3.1. Remuneración por cargos y servicios
●	2.3.1.1. Personal
●	2.3.1.2. Social
●	2.3.1.3. Económica
●	2.3.2. Costo por la prestación de cargos y servicios
●	2.3.2.1. Personal
●	2.3.2.2. Familiar
●	2.3.2.3. Laboral
●	2.4. Periodo de administración de los cargos
●	2.4.1. Gestión anual
●	2.4.1.1. Alcances de la gestión anual
●	2.4.1.2. Limitantes de la gestión anual
●	3. Asamblea general comunitaria
●	3.1. Función de la asamblea general comunitaria
●	3.2. Convocatoria a asambleas comunitarias
●	3.3. Desarrollo de la asamblea comunitaria
●	3.3.1. Orden del día de la asamblea comunitaria

●	3.3.2. Interacción entre autoridad y asambleístas
●	3.3.3. Ciudadanos activos
●	3.3.3.1. Nivel educativo
●	3.3.3.1.1. Primaria
●	3.3.3.1.2. Secundaria
●	3.3.3.1.3. Bachillerato
●	3.3.3.1.4. Superior
●	3.3.4. Ciudadanos principales mayores y menores de 60 años
●	3.4. Acta de acuerdos
●	3.5. Evolución de la asamblea a través del tiempo
●	3.5.1. Promoción de la participación ciudadana
●	3.5.1.1. Promoción de la participación de los hombres
●	3.5.1.2. Promoción de la participación de la mujer
●	3.5.1.3. Promoción de la participación de los jóvenes
●	3.5.2. Mesas de discusión y debate por secciones
●	4. Asamblea de mujeres contribuyentes
●	4.1. Función de la asamblea de mujeres contribuyentes
●	4.2. Convocatoria a asamblea de mujeres
●	4.3. Desarrollo de la asamblea de mujeres
●	4.3.1. Interacción entre la autoridad y asambleístas mujeres
●	4.3.2. Ciudadanas activas
●	4.3.2.1. Viudas
●	4.3.2.2. Madres solteras
●	5. Planeación Municipal Tradicional (Usos y Costumbres)
●	5.1. Elaboración de la planeación tradicional
●	5.2. Toma de decisiones en la planeación tradicional
●	5.2.1. Actores participantes en la planeación tradicional
●	5.2.2. Reconocimiento de la problemática municipal por la autoridad
●	5.2.3. Reconocimiento de la problemática por la asamblea
●	5.2.4. Planteamiento de objetivos de la planeación tradicional
●	5.2.4.1. Deliberación
●	5.2.4.1.1. Conocimiento empírico
●	5.2.4.1.2. Lengua indígena
●	5.2.4.2. Consulta ciudadana
●	5.2.4.2.1. Participación ciudadana
●	5.2.4.2.1.1. Asistencia de la ciudadanía
●	5.2.4.2.1.3. Opiniones y propuestas de la ciudadanía
●	5.2.4.2.2. Participación de la juventud
●	5.2.4.2.2.1. Asistencia de la Juventud
●	5.2.4.2.2.2. Opiniones propuestas de la Juventud
●	5.2.4.3. Establecimiento de acuerdos
●	5.2.4.3.1. Alcances de la participación ciudadana
●	5.2.4.3.1.1. Efectiva para la toma de decisiones
●	5.2.4.3.1.2. No efectiva para la toma de decisiones
●	5.2.4.4. Votación de acuerdos
●	5.3. Ejercicio de los recursos públicos
●	5.3.1. Pertinencia del recurso público
●	5.3.2. Presupuesto municipal
●	5.3.2.1. Presupuesto a cultura

●	5.3.2.2. Presupuesto a deporte
●	5.3.2.3. Presupuesto a obras de infraestructura
●	5.3.2.4. Presupuesto a educación
●	5.3.2.5. Presupuesto a salud
●	5.3.3. Consecuencias y evaluación de la planeación tradicional
●	5.3.3.1. Inconformidad en la toma de decisiones
●	5.3.3.2. Revocación de decisiones (+-)
●	5.3.3.3. Logros de la planeación tradicional
●	5.3.3.4. Cumplimiento de la planeación tradicional
●	5.3.3.5. Rendición de cuentas
●	5.3.3.5.1. Transparencia
●	5.3.3.5.2 Mecanismos de rendición de cuentas
●	5.3.3.5.3. Informe anual
●	5.3.4. Propuestas de mejora a la planeación tradicional
●	5.3.4.1. Comité revisor de la planeación tradicional
●	5.3.4.2. Temporalidad para la rendición de cuentas
●	5.3.4.3. Cuerpo consultivo para la autoridad municipal
●	6. Planeación formal
●	6.1. Plan Municipal de Desarrollo
●	6.2. Toma de decisiones en la planeación formal
●	6.2.1. Actores participantes en la planeación formal
●	6.2.1.1. Comité de planeación del desarrollo (COPLADE)
●	6.2.1.2. Secretaría de Pueblos Indígenas
●	6.2.1.3. Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI) *Antes (CDI)
●	6.2.1.4. Cabildo municipal
●	6.2.2. Delimitación de la problemática municipal en la planeación formal
●	6.2.3. Planteamiento de objetivos de la planeación formal
●	6.3. Implementación de la planeación formal
●	6.3.1. Cumplimiento de la planeación formal
●	6.4. Consecuencias de la planeación formal
●	6.4.1. Utilidad del plan
●	6.4.2. Propuestas de mejora a la planeación formal
●	6.4.2.1. Continuidad y seguimiento del plan por las autoridades
●	7. Armonización de las planeaciones
●	7.1 Correspondencia en el reconocimiento de las problemáticas
●	7.2. Correspondencia en el planteamiento de objetivos
●	7.3. Correspondencia en las alternativas u opciones
●	7.4. Correspondencia en consecuencias y evaluación

Anexo 6. Fotografías del municipio de estudio



Vista de la zona céntrica de San Juan Tabaá, Villa Alta, Oaxaca.
Fuente: Archivo personal, 2020.



Palacio Municipal de San Juan Tabaá.
Fuente: Archivo personal, 2020.

Anexo 7. Fotografías del trabajo de campo. (Grupo 1)



Realización de entrevistas a profundidad

Anexo 8. Fotografías del trabajo de campo. (Grupo 2)



Realización de entrevistas a profundidad