

EL PROGRAMA ZUMAR + FIDEPO: UNA EXPERIENCIA VIGENTE Y ... ¿SUSTENTABLE?

Ponencia presentada en el V Congreso de IGLOM
Mesa I: Gobernanza local y equidad social
Elaborada por: Gerardo Zamora Fernández de Lara

Los elementos formales

El Programa Zumar+Fidepo (Z+F), por ser de carácter gubernamental, tiene como referencia las orientaciones que son propias del Gobierno del Estado de Guanajuato, entre las que destaca "...una reorientación de las políticas públicas, de tal manera que benefician a las personas de manera concreta y tangible, sin anteponer a ultranza las condiciones del crecimiento económico o cualquier otra." (Z+F 2004)

Una de las características más acentuadas del programa es el sentido axiológico (valorativo) que busca imprimir a su trabajo. Este sentido está claramente expuesto en la idea alternativa de "...construir un MODELO que permita atender efectivamente y a fondo tal problemática, desde una perspectiva diferente, que trascienda el concepto de crecimiento económico, que vaya más allá, hasta el hombre mismo, hasta su dignidad como persona, logrando su transformación interior y un cambio social que le permita vivir en justicia" (ZUMAR+FIDEPO, 2004).

Como programa social que se precia de ir más allá de un pragmatismo coyuntural, Z+F ha estructurado su razón de ser en tres elementos institucionales que le configuran: Misión, Visión y Objetivos. En esta triada de elementos se encuentran sus referentes y soportes axiológicos y metodológicos para el modelo de desarrollo que pretende generar en las zonas urbano-marginales que son foco de su atención.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se analizan la Misión, Visión, Objetivos del programa.

Misión	Factores Clave
Facilitar los procesos de organización social de los habitantes de las zonas urbano marginadas del estado de Guanajuato generando con ello el desarrollo participativo y autogestivo e impulsando el mejoramiento de su calidad de vida a través de procesos de desarrollo integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de organización social • Generación de desarrollo participativo y autogestivo • Impulso del mejoramiento de calidad de vida
Visión	Factores clave
Ser un programa reconocido por la sociedad, que impulse la generación de estructuras sólidas de organización social; sustentado en sus valores y comprometido con los grupos marginados, participando en su desarrollo integral	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del programa por parte de la sociedad • Impulso de las estructuras de desarrollo de organización social.
Objetivo general	Factores clave
Mejorar la calidad de vida de los habitantes de los Municipios del Estado de Guanajuato que concentran los mayores índices de pobreza urbana, a través de procesos educativos y de organización comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos educativos • Organización comunitaria
Objetivos específicos	Factores clave
Identificar las zonas urbano pertenecientes al Estado de Guanajuato clasificadas como marginadas y que requieran de atención	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de zonas urbano marginadas de Guanajuato
Sensibilizar a los habitantes de la microregión sobre la problemática presente en sus colonias	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización de las personas
Elaborar, en conjunto con los beneficiarios planes de Desarrollo Microregional encaminados a disminuir la problemática detectada	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración activa y conjunta de planes de desarrollo
Desarrollar las actividades propuestas en los planes	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de actividades propuestas
Generar Proyectos Comunitarios autogestivos	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de trabajo comunitario con fines autogestivos
Otorgar seguimiento y evaluación de las actividades y los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de datos/resultados
Sistematizar las experiencias de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización
Generar modelos de intervención comunitaria para Zonas Urbano Marginadas	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de intervención comunitaria

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en términos generales los factores clave de la misión se engarzan con la definición de visión y, a su vez, los factores clave de la visión también tienen secuencia lógica con los objetivos, hasta finalmente encadenarse con las líneas estratégicas del programa. Por tanto puede afirmarse que existe una congruencia formal en los planteamientos teóricos y metodológicos de Z+F.

Habiendo revisado los aspectos formales del programa, debe también mencionarse el resultado de la indagatoria acerca de la apropiación que del modelo ha realizado el personal de la Unidad Técnica de Coordinación (UTC) del programa y los promotores a cargo de las

Unidades de Desarrollo Local (UDL) en cada una de las 17 microregiones donde opera el programa.

Así, al entrevistarles y solicitar que con frases o palabras definieran el sentido y propósito del programa (equivalente a Misión), sus respuestas más frecuentes fueron: 1) Procesos de organización y participación sociales; 2) Mejorar la calidad de vida; 3) Autogestión y autodesarrollo; y 4) Desarrollo local de las comunidades.

Al preguntarles cuáles son los principales objetivos del programa, manifestaron los siguientes: 1) Promover la participación y organización social; 2) Autodesarrollo y autogestión; 3) Mejorar la calidad de vida.

Por último, hacia el 2012 visualizan un programa que habrá logrado: 1) Generar comunidades autogestivas y participativas; 2) Consolidarse como un programa con amplio reconocimiento institucional; y 3) Mayor presencia estatal, ampliando su operación hacia otras zonas o microregiones.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, sin lugar a dudas que el personal de la UTC y de las UDL, en conjunto, tiene una percepción y apropiación del programa muy homogéneo y congruente, en términos generales, con los elementos formales (Misión. Visión y Objetivos) que definen y sustentan el modelo del programa. No obstante, es preciso anotar que en su percepción-apreciación no afloró explícitamente el factor educativo que, en la concepción formal del modelo, se presenta como un componente fundamental.

Las premisas metodológicas

Un aspecto interesante de la revisión del modelo que presenta el programas se refiere a sus premisas y orientaciones metodológicas para el trabajo operativo:

Destaca, desde luego, la adopción del enfoque microregional como la mejor forma de focalización, acercamiento y concreción de los propósitos y objetivos referidos a una población-objetivo lo más específica y acotada. En este sentido, siguen siendo un acierto los asentamientos físicos y operativos de las UDL en las microregiones (al margen de que pueden cambiar o redefinir su circunscripción territorial).

En una perspectiva de cambio y transformación sociales, dos factores parecen clave: una motivación, que puede ser una necesidad material o una visión de un futuro diferente; y un aprendizaje a partir de la experiencia en el entorno social . A diferencia de los cambios inducidos o impuestos, las transformaciones sociales se buscan y se construyen a partir del

principio de necesidad, que en el caso de Z+F parece un elemento que se pretende rescatar con el diagnóstico de las microregiones. Al igual que el principio de necesidad, el aprendizaje es también un motor para activar un proceso que se cimienta sobre lo que ya se es, sobre los conocimientos que se tienen, las experiencias anteriores, las prácticas cotidianas, la organización del tiempo y espacio, el uso de los recursos, su historia, y también sobre la realidad que se quiere transformar y el horizonte que se anhela construir (Landázuri, 2005).

La metodología instrumentada por el Programa avanza en algunas de estas directrices: la educación popular y la investigación-acción. Algunas de sus prácticas van mostrando caminos y posibilidades. Por ejemplo, el procedimiento para la identificación de necesidades, de toma de decisiones y planeación de proyectos, registrados en los estudios de las microregiones; los talleres de capacitación para promotores comunitarios de salud y las dinámicas de evaluación de los mismos, muestran que se han ido construyendo espacios de organización, reflexión, decisión y gestión.

Ahora bien, sin dejar de apreciar dichos avances, es necesario señalar que la direccionalidad de los esfuerzos en las acciones aún es limitada; de tal forma que del conjunto de funciones desempeñadas cotidianamente por los jefes y promotores, la que menos posibilidad ha tenido de ser atendida es la correspondiente a implementar programas de capacitación formal e informal a promotores comunitarios y gente de la microregión.

El significado sociopolítico del Programa

Por otra parte debe mencionarse con toda claridad el significado sociopolítico que representa y expresa el Programa, con mucho decoro además, al formar parte de la política social del Gobierno del estado. Resulta pertinente retomar la discusión acerca de la gobernabilidad y la gobernanza; términos que refieren a la interacción entre gobernados y gobernantes en búsqueda de acuerdo y consensos respecto a las demandas de la población y sus posibles soluciones. Las tendencias recientes sobre el desarrollo enfatizan el buen gobierno (o la gobernanza participativa) como medio para combatir a la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población de los países en desarrollo.

El sentido de gobernabilidad y gobernanza referido al Programa contiene una tensión, incluso política, pues entraña, por una parte, aceptar entre los agentes gubernamentales y de los sectores sociales que en él participan a un modelo de intervención alternativo que, por sus características, obtiene resultados a mediano y largo plazos y no siempre con evidencia tangible; por otra, implica apostar a políticas públicas más flexibles y menos atadas a inercias y estilos del círculo gubernamental más tradicional (La polémica acerca de la pertinencia de la figura del fideicomiso para el Programa, expresa esta tensión). Surge aquí la preocupación de los tiempos cuando se trata de incidir en condiciones de pobreza y marginalidad históricas, y a la vez fortalecer aprendizajes a contracorriente de las huellas que dejó una cultura política paternalista, asistencialista y economicista.

En tal sentido, pocas dudas puede haber respecto a la conveniencia de apoyar programas de acción interventora que sean factores de gobernabilidad en zonas críticas como la atendidas por Z+F. De tal suerte que si apelamos a la opinión de los entrevistados, respecto a qué tanto el programa ha respondido a las expectativas de la política social del gobierno del estado, se encuentra que hay un consenso amplio de que sí responde a ella, en la medida que realmente están atendiendo la problemática de las zonas urbano-marginales. Destacadamente esta es la apreciación de los representantes de los gobiernos municipales entrevistados; aunque en general la imagen del programa es buena en los círculos gubernamentales, también es cierto que es variable y desigual en algunos municipios.

Además y por fortuna, el programa parece haber logrado generarse una cierta protección frente a acciones política maniqueas. El programa ha asumido un discurso y una práctica que lo ubica dentro de las corrientes actuales que buscan construir espacios de autogestión, anteriormente vedados a las voces ciudadanas, o que les convocaban simplemente para convertirse en maquinaria de la gestión gubernamental (Cornwall, 2003).

De acuerdo a Cornwall el salto cualitativo está entre la construcción de *formaciones efímeras* que, aunque tienen resonancia con la democracia directa, suelen ser más bien de consulta en las que los ciudadanos son invitados a dar su punto de vista y a actuar *con/al interior de* el estado, y la de las *interfases alternativas* en las que los ciudadanos se constituyen en actores de autotransformación.

Hasta ahora, y luego de ocho años de intervención en las microregiones, el programa Z+F parece haber dejado atrás la condición efímera y coyuntural y bien podría estar en

condiciones de perfilarse como auténtica alternativa facilitadora de la organización social comunitaria.

Desde esta perspectiva, tanto la metodología de trabajo como la visión a mediano y largo plazo y los ajustes en su planeación estratégica, serán elementos centrales para consolidarse como alternativa singular en el campo de la política social.

Presencia e imagen del programa

Una manera de medir la presencia de un programa social es el conocimiento que la población objetivo tiene del mismo. En el conjunto de las 17 microrregiones se observa que buena parte de los habitantes de las colonias donde opera el Programa Zumar + Fidepo conocen su existencia, puesto que el 58% de los encuestados dicen conocer a “FIDEPO”.

Conocimiento del Programa	Conjunto de las 17 Microrregiones
¿Conoce algún programa que en su colonia realice actividades que apoyen la organización y cooperación de la gente para mejorar las condiciones de su colonia?	Menciones afirmativas
	28%
¿Conoce el programa FIDEPO?	58%
¿Usted, algún familiar o vecino suyo ha participado en las actividades que realiza FIDEPO?	32%
¿Qué tan conocido es FIDEPO aquí en la colonia?	
Mucho	41%
Regular	34%
Poco	14%
Nada	5%

Adicionalmente, el 32 % de la población encuestada dijo tener algún familiar o conocido que de alguna manera participa en las actividades que las UDL realizan en las microrregiones, lo que es de suma importancia como potencial factor multiplicador del impacto del Programa en las microrregiones. Además, el 75% de las personas encuestadas considera que en su colonia el Programa es conocido, e incluso muy conocido en opinión

del 41% de ellos. Así, los datos evidencian que su presencia en el conjunto de las 17 microrregiones es muy buena.

Ahora bien, la presencia y conocimiento en las microrregiones tiene, obviamente, diferencias. De ahí que los resultados por región operativa (Centro, Norte, Occidente y Sureste) también lo expresen: en orden de mayor presencia están las regiones Occidente, Centro y Norte, quedando con mayor rezago la región Sureste.

Otro elemento importante para la medición del impacto, y un poco más fino, es el conocimiento que la población tiene del tipo de actividades que realiza el Programa en las UDL y además su opinión acerca de qué tanto ayudan a la resolución de los problemas de la colonia. Las respuestas a dichas preguntas nos permiten apreciar la imagen que las comunidades de las microrregiones tienen del programa.

La población de las 17 microrregiones respondió de la siguiente manera:

Percepción de la población acerca del Programa	
Tipo de actividades que desarrolla FIDEPO en la colonia	Conjunto de las Microrregiones
Organización Social	2,61%
Economía	31,15%
Educación, cultura y recreación	52,39%
Salud y medio ambiente	2,51%
Obras públicas	-
Auto desarrollo	1,04%
Talleres en general	-
Otras actividades	10,29%
No sabe	-
Opinión respecto las actividades del Programa	
Positivas	56,1%
Negativas	3,5%
Otros	2,7%
No sabe/ No contestó	37,7%
Cree que las actividades del Programa ayudan a resolver los problemas de su colonia	
Mucho	21%
Regular	25%
Poco	27%
Nada	26%
No sabe/ No contestó	1%

Las actividades que las personas encuestadas ubican o relacionan más con el Programa son aquellas relacionadas a los ejes de desarrollo de Economía, y de Educación, Cultura y Recreación; de tal suerte tal que las actividades más conocidas son aquellas que generan un beneficio económico (panadería, carpintería, repostería, belleza y estética, cocina, entre otras); y las que ofrecen esparcimiento e impulso educativo (aerobics, manualidades, baile, música, deportes, computación, alfabetización, educación básica, etc.). En contraste, no está en la percepción de la gente actividades vinculadas a Obras públicas y Servicios y muy escasamente a Organización social, Salud y Medio Ambiente, y Autodesarrollo.

Debe destacarse que la apreciación mayoritaria respecto a las actividades es positiva: el 56% de las personas encuestadas tienen una opinión favorable, por ejemplo, 15% de los encuestados consideran que Fidepo ayuda a las personas, otro 14% de ellos dice que el programa proporciona herramientas de aprendizaje; mientras que otro 37% de los encuestados no tienen opinión alguna; y tan sólo el 3.5% expresa alguna opinión negativa respecto a Fidepo.

La percepción respecto al aporte que realiza el programa a la solución de los problemas de las colonias está dividida, ya que un 46% de las personas encuestadas expresan que sí ayuda a solucionar los problemas que aquejan a sus colonias; pero otro 53% considera que poco o nada aporta para solucionar sus problemas.

Cobertura Poblacional 2004-2005

El interés por conocer la cobertura poblacional en este ejercicio de evaluación es para apreciar el alcance de las acciones y recursos canalizados por el Programa con el objeto de lograr su finalidad de “generar condiciones para mejorar la calidad de vida de los habitantes, a través del fortalecimiento, consolidación y ampliación de los procesos de educación popular y desarrollo integral en las zonas urbano marginadas”¹

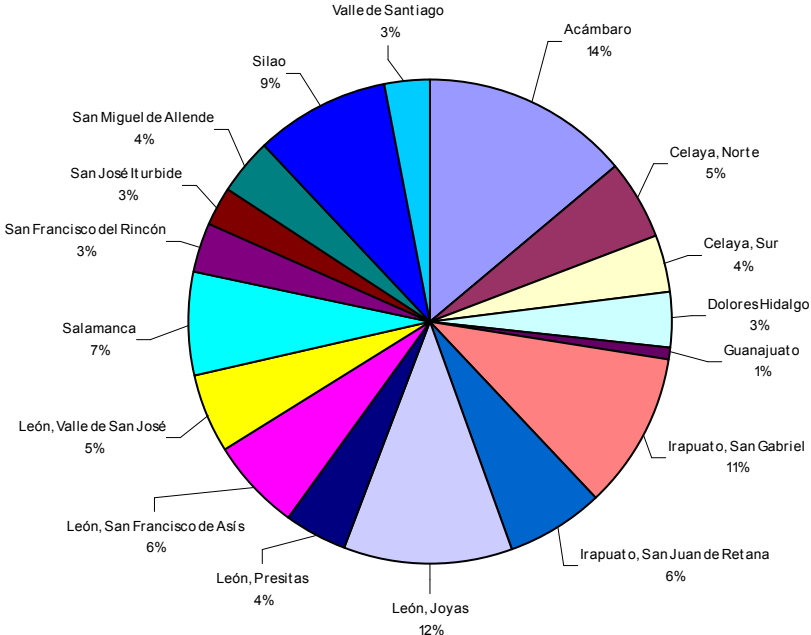
La población directamente beneficiada en las 153 colonias del conjunto de las microrregiones , para 2004, fue de 5,231 habitantes. El gráfico de pastel muestra el porcentaje de la población beneficiaria por microrregión, donde el círculo representa el total de la población beneficiaria y cada rebanada representa el peso o la carga de la

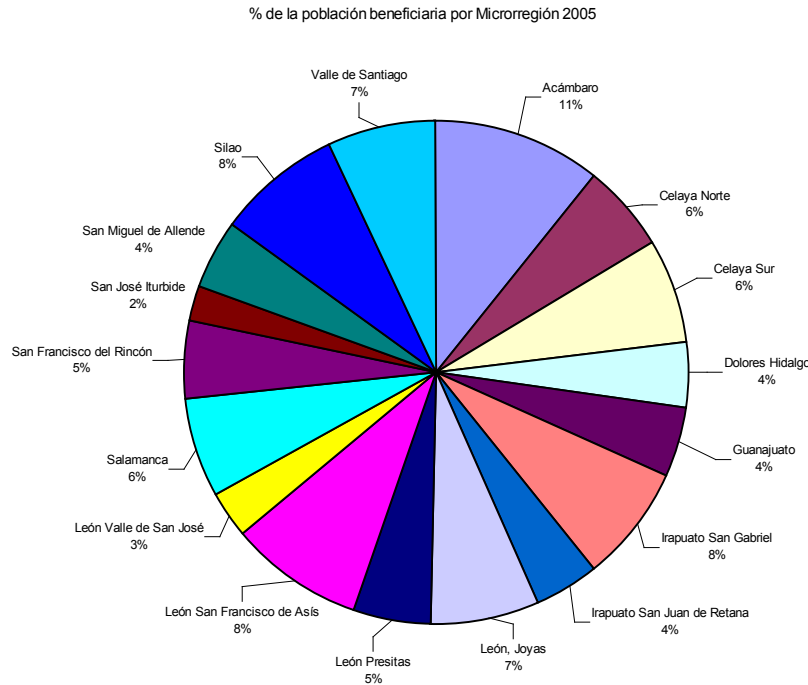
¹ Reglas de operación del Programa 2005.

población beneficiaria por UDL. Destacan Acámbaro con 13.8% del total de la población beneficiaria del Programa, León Joyas con 11.5% e Irapuato San Gabriel con 10.5 %.

A partir de la población directa y asumiendo que por las características del programa se logra un efecto multiplicador del orden de 5%, se estima que la población total beneficiada (directa e indirecta) en 2004 fue de 26,295 habitantes en el conjunto de microrregiones, concentrándose el 45% en cuatro de ellas: Acámbaro, León Joyas, Irapuato San Gabriel y Silao.

Población Beneficiada por Microrregión 2004 (%)





Para 2005 se observa un decremento de la población directamente beneficiada, pues el dato que se reporta es de 4,428 personas. Aun cuando el Programa muestra tal disminución de beneficiarios, se observa una distribución más homogénea de la población beneficiaria directa en la mayoría de las UDL, lo que indica una carga de trabajo más equitativa entre ellas. Así, la población beneficiada directa e indirecta en 2005 fue de 22, 263 habitantes.

Distribución por género y edad de la población beneficiaria

En la distribución por género de los beneficiarios del Programa, se observa que las mujeres son el sector de la población que tiene mayoría con 79% y sólo la quinta parte de los beneficiarios corresponde al sexo masculino. Este comportamiento en la distribución del género entre los beneficiarios del Programa parecería un enfoque sesgado, pero mas bien debe entenderse como una característica específica del Programa que éste debiera explotar y potenciar.

Respecto a los cuatro grupos de edad que atiende el Programa, su distribución en el conjunto es la siguiente: se observa una composición con predominancia de beneficiarios en edad adulta (la tercera parte); cercano a esta proporción (30%) se encuentran los grupos integrados por jóvenes. En lo que respecta a los niños y los adultos mayores representan el

21 y el 16% de la población beneficiaria. Desde luego, esta composición general tiene variantes importantes a observar y reflexionar en cada UDL. Por ejemplo, Celaya norte sorprende con un 66 % de beneficiarios jóvenes (el doble de la tendencia general); León Presitas con 50% de adultos; Valle de Santiago y Guanajuato con 33% en edad adulta (también el doble de la tendencia general), frente a León San Francisco de Asís con 51% de niños; en contraste, otras como San Francisco del Rincón y Salamanca con proporciones muy equilibradas entre los grupos de edad de sus beneficiarios.

Situación del programa y sustentabilidad

El ejercicio de evaluación realizado al Programa Zumar + Fidepo se sustentó en un conjunto de referentes e indicadores observados y aplicados en las UDL. Conviene ahora hacer una recopilación que sintetice los resultados obtenidos en este rubro de impacto y efectividad operativa. Para ello se han elaborado dos cuadros que concentran los resultados más importantes obtenidos por cada UDL en los años 2004 y 2005 (Véanse páginas siguientes).

Del conjunto de referentes e indicadores se seleccionaron siete que son expresivos de la situación que guarda el Programa en cuanto a la congruencia con el diseño estratégico, la efectividad (eficacia y eficiencia) en su aplicación operativa en las microrregiones y la presencia e imagen lograda en ellas a partir de la acción coordinada de las instancias que componen su estructura organizacional y que, finalmente, se concreta en la operación cotidiana de las UDL. Por esta razón, es válido presentar una evaluación que pondere los principales aspectos del Programa a partir del registro particular de dichos aspectos en cada una de las UDL, durante el periodo 2004-2005. Ello bajo la consideración de que las UDL no son partes aisladas del Programa ni responsables únicas, sino constitutivas de un todo estructurado (el Programa Z+F) donde las partes y el todo son corresponsables de sus expresiones y resultados.

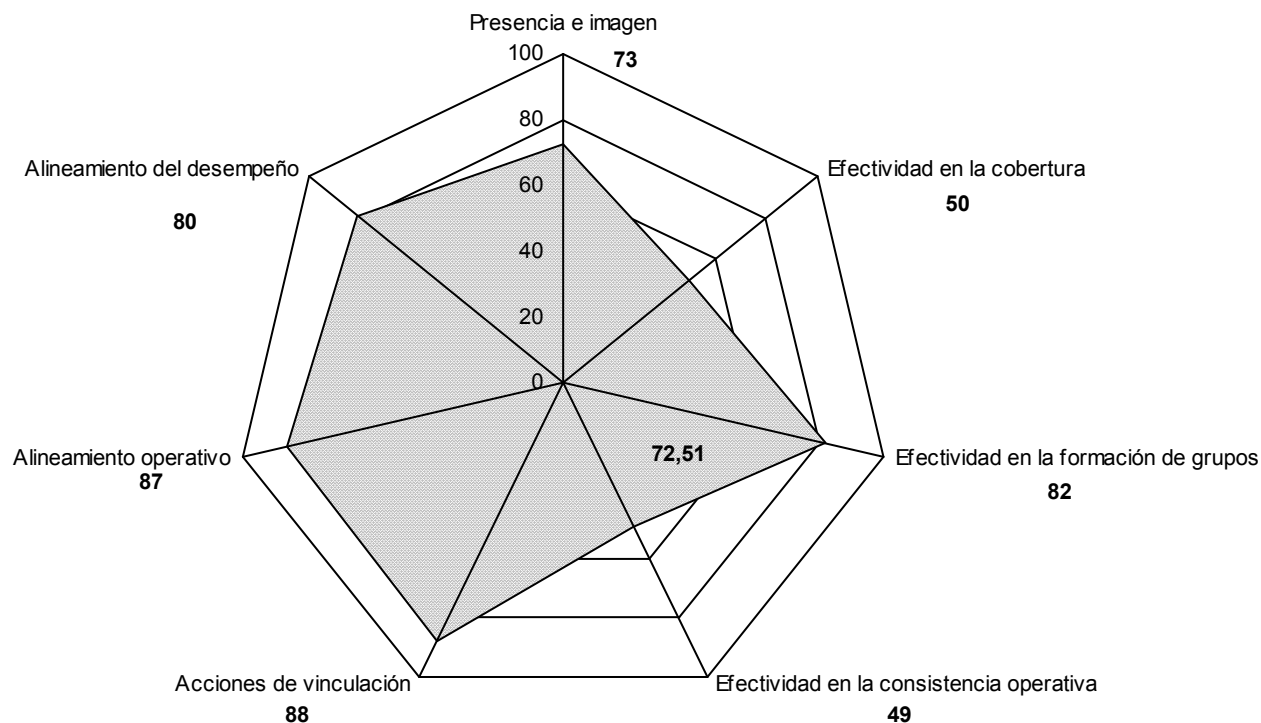
Conforme a lo anterior, los siete referentes seleccionados se exponen en una figura heptagonal donde cada vértice representa, en una escala con base 100², la ponderación correspondiente a cada indicador o referente registrado en las evaluaciones de cada UDL, pero integrados para representar el comportamiento del Programa en su conjunto. De tal forma que el área cubierta (sombreada) del heptágono representa la ponderación global del Programa en el periodo 2004-2005. Conviene observar la tabla de ponderación con la estatificación resultante, para ubicar cada una de las UDL en la clasificación general relativa a la congruencia estratégica y efectividad operativa.

Consistencia Estratégica y Efectividad Operativa		
Estratos	Microrregiones 2004-2005	Promedio
I	Acámbaro	90,13
	León Presitas	86,73
	Dolores Hidalgo	85,37
	León San Francisco de Asís	83,03
II	Salamanca	80,63
III	San Francisco del Rincón	72,51
	León Valle de San José	71,85
	Irapuato San Gabriel	71,39
	León Joyas	70,28
	Irapuato San Juan de Retana	67,77
	Celaya Norte	67,68
IV	Guanajuato	67,02
	San José Iturbide	66,01
	San Miguel de Allende	65,33
	Silao	64,25
	Celaya Sur	62,92
	Valle de Santiago	59,76

Elaboración propia a partir de datos de la Evaluación.

² La conversión de los puntos registrados en una escala con base 100, se hace tomando el mayor puntaje registrado como equivalente a 100 puntos y facilitar así la graficación y comparación de los puntos reales.

**Consistencia Estratégica y Efectividad Operativa en Z+F
2004-2005**



Como se puede apreciar en la gráfica, el comportamiento del Programa es desigual en los referentes e indicadores observados, lo cual es expresión lógica de las variantes y desiguales circunstancias en la operación de las 17 UDL. Resulta claro que la mayor homogeneidad se manifiesta en los alineamientos operativo y de desempeño, así como en la gestión de vínculos institucionales, lo cual puede explicarse porque esos registros expresan elementos estratégicos y normativos comunes a todo el Programa y direccionados de manera relativamente más homogénea desde la UTC hacia las UDL. En cambio, los otros cuatro indicadores manifiestan las diferencias en la aplicación operativa de las 17 UDL, aunque la ponderación agregada en los vértices del heptágono refleja la situación que guarda el Programa en conjunto.

Así, puede observarse que, en promedio, la presencia e imagen alcanzada por el Programa en las microrregiones es apenas regular (desde luego hay UDL cuyo trabajo ha logrado muy buena imagen y presencia en sus microrregiones), 73 puntos, pero no desdeñable; la

efectividad (eficacia y eficiencia) alcanzada en la cobertura poblacional (50 puntos) y en la consistencia operativa de formación y seguimiento de grupos base autosustentables (49 puntos) deben mejorarse bastante, incluso apoyándose en los mejores resultados de efectividad en la formación de grupos base (82 puntos).

De manera que el Programa logra 72.5 puntos promedio como calificación alcanzada respecto a la consistencia estratégica y efectividad operativa. De acuerdo con la gráfica y sus resultados, las instancias de coordinación y operación deben apoyarse en el diseño estratégico y organizacional, a la vez que fortalecerlo, y continuar cultivando las vinculaciones establecidas, para que esos referentes y una planeación más sólida enfocada a las UDL con mayores dificultades en la eficacia y eficiencia, puedan remontar con éxito esta situación.

Elementos de Sustentabilidad

El proceso empírico de evaluación permitió, además de los resultados tangibles presentados, observar una serie de aspectos e interacciones que fueron develando varios elementos muy positivos del programa que pueden y deben ser presentados como factores de sustentabilidad en el futuro próximo. Dichos elementos son confiables y demostrables; por lo que el programa, apoyándose en ellos, puede sortear las limitaciones y amenazas que también fueron expuestas anteriormente. De tal suerte que vale la pena destacar esos elementos de sustentabilidad como una de las conclusiones de importancia e interés de esta evaluación:

- Los elementos axiológicos (valores) que soportan la razón de ser institucional del programa: Misión, Visión y Objetivos.
- La estructura orgánica y organizacional, cuya *caracterización mixta de corte empresarial-diversificada* le permite operar, en términos generales, con cierta fluidez en la transmisión vertical y horizontal de las decisiones e instrucciones operativas.
- La vocación de servicio y sentido de responsabilidad profesional del personal que integra el equipo de trabajo de Z+F, se destaca como fortaleza del programa.
- La imagen social lograda en las microrregiones, si bien un tanto dispersa, ha logrado un consenso aceptable en torno a que las actividades del programa son buenas y positivas para la población.

- La presencia física y operativa del programa en las microrregiones, cuya huella se detecta en el conocimiento que de él tiene la población-objetivo y más específicamente el conjunto de beneficiarios directos e indirectos. Ello constituye una plataforma social construida por el programa que debe ser potenciada.
- La articulación interinstitucional y el reconocimiento y respeto alcanzado en los círculos gubernamentales y sociales de los municipios, hace de Z+F un instrumento de gobernabilidad y gobernanza que, como tal, tiende a consolidarse.

Por todos estos elementos de sustentabilidad, el programa Z+F ha logrado sortear los riesgos de ser un instrumento coyuntural y efímero y parece tener condiciones para consolidarse como alternativa de política social innovadora para facilitar los procesos de organización y desarrollo social en las comunidades donde opera actualmente y, más importante, hacia donde pueda ampliar su intervención social.