



Nota Praxis No.5

Organización y Administración Maya

Félix Alvarado

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

Organización y Administración Maya

Félix Alvarado¹

Palabras Clave

Organización, Pueblos indígenas, Administración, Desarrollo Profesional, Agenda de Investigación

Introducción

Una gran proporción de 'latinoamericanos' no son 'latinos', a pesar de vivir con la herencia del encuentro entre España y las Américas. Entre otros desafíos, los pueblos indígenas en el continente afrontan la necesidad de manejar sus organizaciones en el contexto de un sistema construido por culturas muy diferentes a la suya. En Guatemala, las organizaciones Mayas han adoptado un papel cada vez más relevante en el contexto nacional y han experimentado algún grado de institucionalización, junto con sus implicaciones. Existe al menos evidencia incipiente que señala importantes diferencias entre la administración del 'Occidente' y la administración 'Maya' de las organizaciones de los 'pueblos indígenas' en Guatemala, donde alrededor de la mitad de la población pertenece a uno de los 22 grupos etnolingüísticos. Algunas evidencias sugieren que el conocimiento convencional promovido por los colegios de administración y las suposiciones sobre la constitución de organizaciones en el mundo occidental,

no necesariamente ofrecen las mejores soluciones, y no pueden adoptarlas de manera no crítica los pueblos indígenas inclinados a asumir un mayor control sobre su propio desarrollo.

La Diversidad como un Aspecto de la Administración

Aunque la relevancia de la diversidad social y cultural tanto para el análisis como para la práctica en la administración ha sido reconocida desde que la gente empezó a estudiar y a aplicar la administración, el interés en la cultura como una dimensión crucial para la organización y para el desempeño aumentó cuando se percibió como un factor crítico al abocar una variedad de diferencias entre las organizaciones japonesas y estadounidenses (Schein, 1995). Un primer aspecto de este interés, que denominaremos *diagnóstico*, busca tipificar las diferencias culturales entre organizaciones que entran en contacto entre sí, o se enfoca sobre la manera en que la administración se practica en diferentes contextos

¹ 1 GSD Consultores Asociados, Avenida Reforma 7-62, Zona 9, Edificio Aristos Reforma, Oficina 606, Guatemala 01009. Correo Internacional: P.O. Box 590808 (P187), Miami Florida 33159-0808, EUA. E-mail: felix.alvarado@gsd.com.gt or felix_m_alvarado@hotmail.com. Los lectores están invitados a comentar y responder a este documento.

culturales. Un segundo aspecto, que llamaremos *instrumental*, busca encontrar medios para manejar agentes de culturas diferentes a la de los administradores. Adicionalmente, el proceso del vínculo inter y transnacional llamado globalización ha sido reconocido cada vez más como cultural, social y político, en vez de como meramente económico (Reich, 1992; Appadurai, 1996; Reinicke, 1998).

Características Empíricas de las Organizaciones Mayas

En un estudio encontramos una variedad de dualidades que ilustran las diferencias en la percepción o práctica entre las organizaciones Mayas y las agencias de cooperación internacional que las ayudan² (Rodas, Alvarado y Chaclán, 1998). Entre otras cosas, los individuos Mayas visualizan las acciones y los resultados en sus organizaciones como parte de un proceso más a largo plazo que el proyecto que los vincula con cualquier agencia específica de cooperación. Tenían una preferencia marcada por la comunicación oral más que por la escrita. Adicionalmente, las percepciones acerca de la regulación del tiempo en sus transacciones son cíclicas más que lineares, haciéndoles difícil encontrar sentido a las expectativas de los donantes relacionadas con distintos productos provenientes de actividades claramente diferenciadas a corto plazo (Stewart, 1997).

² Además de otras cosas, con el propósito de identificar aspectos emergentes de su interrelación, en este estudio se entrevistó a un equipo de administradores de una ONG autodenominada 'Maya' y a los funcionarios que los apoyaban en agencias de cooperación internacional. Se identificó una serie de asuntos en los cuales existían diferencias importantes entre los dos grupos (por ejemplo toma de decisiones, criterios de contratación, compromiso oral versus escrito, etc.).

¿Constituyen estos descubrimientos simples peculiaridades locales dentro del 'cosmos organizacional' o estamos enfrentando fenómenos que pueden enseñarnos algo sobre la administración, y al mismo tiempo ayudarnos a derivar enseñanzas que puedan beneficiar a los individuos de la población Maya en sí misma? Antes de tratar de responder – necesariamente de manera tentativa– estas preguntas, es útil identificar otros aspectos que apuntan hacia diferencias y similitudes entre la administración de las organizaciones Mayas y las nociones recibidas de la administración más convencional. En la última década y media, las organizaciones indígenas han encontrado progresivamente espacios para la convergencia de sus esfuerzos políticos, económicos y estratégicos orientados a vindicarse a sí mismos vis-à-vis un Estado que representa intereses no indígenas. Esto ha significado que, por encima de diferencias étnicas y lingüísticas, los líderes Mayas han tenido que encontrar una *lingua franca* – paradójicamente el español– y al mismo tiempo usarla para desarrollar sus propias iniciativas culturales. El reto ha sido enorme y el esfuerzo en efecto ha sido criticado como 'revisionista' (Bastos y Camús, 1995) entre la misma comunidad indígena, dejando poco tiempo para el propio desarrollo interno de las organizaciones. Además de los desafíos planteados por las relaciones interculturales entre las comunidades indígenas, las organizaciones Mayas han tenido que enfrentar la necesidad de vincularse con las agencias internacionales de cooperación. En el estudio mencionado, las entrevistas resaltaron la carga que la comunicación transcultural representa para las organizaciones Mayas, las cuales deben lidiar no sólo con el uso del español para las transacciones diarias, sino que también tienen que adoptar y adaptarse a los códigos de las agencias de

cooperación provenientes de culturas que les son aún más remotas que las hispánicas (Rodas, Alvarado y Chaclán, 1998).

La dificultad de entender el alcance de esta complejidad cultural se enfatiza repetidamente en las evaluaciones externas del gobierno y de las agencias de cooperación que trabajan con las organizaciones Mayas, lo cual apunta a la insuficiente incorporación de una focalización de los programas en la diversidad étnica, haciendo imposible abocar adecuadamente este requisito (Alvarado y Barillas, 1998).

Reproduciendo Valores

¿De dónde provienen las diferencias entre las organizaciones Mayas y las occidentales, y qué nos dicen sobre el contexto en el cual estas organizaciones surgen? Una orientación valiosa sobre este asunto nos la ofrece estudiar los sistemas educativos. Un análisis de la situación educativa de los pueblos indígenas en Guatemala identificó prácticas educativas actualmente mantenidas dentro de las comunidades Mayas (Zapeta et al., 1997). Aquí se utilizan tres de una variedad de elementos para un modelo práctico de educación Maya. Primero, existe un énfasis en quienes ocupan posiciones de autoridad como profesores: ellos son los ‘mayores’ –ya sea literal o figurativamente–, quienes enseñan la manera correcta de hacer las cosas. Segundo, el medio preferido de enseñanza es oral: consejos, explicaciones y correcciones sustentan en la práctica el proceso educativo. Finalmente, en vez de que la educación sea la transferencia teórica de conocimientos, es un proceso de *aprendizaje en la práctica, para el trabajo* y en el *contexto de la vida diaria*. Simultáneamente, el colegio como organización estatal es visualizado por los sujetos de ese estudio como el lugar

donde se imparte la educación exógena, y a través del cual el Estado asedia y diluye su cultura.

El Papel del Administrador Maya: Éxito y Aceptación

Un área importante para estudiar concierne a las prácticas en que actualmente están involucrados los administradores en las organizaciones Mayas. La municipalidad como el agente clave del gobierno local en Guatemala demuestra la relación entre el alcalde, los ciudadanos y las organizaciones indígenas (Gálvez y Camposeco, 1997; Gálvez, Hoffman y Mack (1998), contrasta los estilos autoritarios y participativos del gobierno en varias comunidades indígenas, resaltando la importancia de los aspectos culturales e históricos de las dinámicas locales y sus relaciones con el gobierno nacional para comprender estas diferencias. Esto apunta a la importancia de resistir la tentación de estereotipar las organizaciones Mayas y su administración, asumiendo que el pertenecer a una cultura que favorece la participación y el consenso necesariamente conduce a una forma más democrática de organización y de tomar las decisiones (Rodas, Alvarado y Chaclán, 1998). También transmite un aviso metodológico sobre la importancia de tratar estas organizaciones como a cualquier otra, sobre la base de los rasgos empíricos que presentan, más que basándose en la suposición de características genéricas.

Otro estudio ilustra los retos involucrados en la administración Maya como una ‘tierra de nadie’. Así, un alcalde en una comunidad ch’orti’ enfrentó dificultades porque, como miembro de una generación a la cual no se le enseñó el idioma ancestral, tenía dificultades para comunicarse con los miembros más viejos de su comunidad. Al mismo tiempo, los habitantes

urbanos no indígenas lo rechazaban por ser indígena y campesino (Arévalo et al., 1997: 28–31).

Implicaciones Prácticas: Evaluación y Compromiso

La práctica de la administración, como se entiende en Occidente, generalmente implica mostrar resultados. Una comparación en esta área con las organizaciones Mayas, revelaría importantes diferencias, las cuales juegan un papel importante en los esfuerzos de comunicación entre estas organizaciones y sus donantes. Repetidos informes de Rodas, Alvarado y Chaclán (1998), mencionan que las organizaciones Mayas visualizan los medios evaluativos (tales como la planeación por objetivos –*logframe*–) como rígidos, enfocados a corto plazo y con poco espacio para mostrar los resultados del proceso. Mientras los administradores Mayas tienden a apreciar la incidencia que sus acciones, y aquéllas de sus organizaciones, sobre la base de una agenda amplia e inespecífica para el desarrollo cultural, social y político, la mayoría de los donantes prefieren ver productos que correspondan directamente a las cantidades de dinero con las que contribuyen, con objetivos previamente especificados máximo en ciclos de uno a tres años. Nuevamente, esto resalta una diferencia importante entre las organizaciones Mayas y no Mayas, concerniente a las tecnologías de comunicación preferidas. Las organizaciones Mayas tienden a preferir los medios orales sobre los escritos, no sólo como una forma de *comunicar*, sino también como una manera para *comprometer*, en otras palabras, los acuerdos verbales se consideran más creíbles que aquellos que requieren formalizarse por escrito (Rodas, Alvarado y Chaclán, 1998).

Estructura y Legalidad

En su interacción con el Estado y con el resto de la sociedad, las organizaciones Mayas ven la necesidad de ajustarse a la estructura legal e institucional existente. Han tenido que acomodarse al marco legal para las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En este contexto, aunque las organizaciones Mayas son caracterizadas como ONG, existen algunas restricciones y contradicciones relacionadas con las suposiciones de dicha clasificación legal. Por ejemplo, el privilegio y la dignidad otorgada a los mayores dentro de una cultura predominantemente oral y la circulación limitada de la gente dentro de comunidades cerradas, es relativamente inconsistente con una estructura legal fundamentada sobre un intercambio periódico y frecuente (de uno a tres años) de los miembros de turno en un consejo directivo. En un estudio, la mayoría de las organizaciones autodenominadas Mayas se ajustan más a la estructura organizacional basada en la comunidad, que a la estructura de una organización de servicios (Alvarado y Carrera, 1996). Finalmente, como se mencionó anteriormente, a diferencia de sus contrapartes no-indígenas, las organizaciones Mayas tienden a ser organizaciones *participativas* más que *representativas*. Por lo tanto, mientras las ONG no mayas *promueven* sobre todo intereses e intenciones específicos, las organizaciones Mayas tienden a buscar la solución a *asuntos* o *problemas sociales*, y a llegar a decisiones mediante consensos amplios.

El Siguiete Paso: Construir una Agenda de Investigación

Tanto la evidencia empírica como lo que múltiples autores han dicho con relación a la administración de la diversidad cultural, dejan pocas dudas sobre la

importancia de realizar un estudio referido a la administración en las organizaciones Mayas. Sin embargo, ¿cuáles son las preguntas que debemos hacer y cómo las utilizaremos?

Los Pueblos Indígenas: Sujetos de Exclusión e Inequidad

La población indígena en Guatemala, como en gran parte de América Latina, está sujeta a una profunda inequidad. Más de la mitad de la población guatemalteca puede considerarse indígena, lo que incluye tres grupos etnolingüísticos principales y 22 grupos étnicos diferentes. La etnicidad está estrechamente relacionada con la pobreza, por lo que el 92,6% de la población indígena vive en condiciones de pobreza y el 81,3% en extrema pobreza, mientras en el caso de población no indígena estas cifras son 65,8% y 45,2% respectivamente (Banco Mundial, 1995). Esto se traduce en peores indicadores sociales y económicos para la población indígena. Por ejemplo, la tasa de mortalidad infantil en niños de 0 a 4 años de edad está directamente relacionada con el porcentaje de habitantes indígenas en cada uno de los departamentos del país, la cobertura de servicios de salud es mucho menor en la población indígena (Barillas y Valladares, 1998) y la cobertura y calidad educativa son menores en las poblaciones indígenas y rurales que en el resto de la población (De la Cruz, Girón, Zapeta y Alvarado, 1998).

Al mismo tiempo, muchas de las características de las organizaciones Mayas que observamos, son un reflejo de las maneras de interpretar el mundo y de la forma de abocar los problemas que se remontan a una larga tradición, vinculada a la necesidad de resistir y sobrevivir a cerca de 500 años de dominación, primero colonial y luego bajo una nación-Estado que fue

organizada para servir a los intereses de una cultura hegemónica diferente. Con el retorno a un régimen democrático formal en 1986, en el país se abrieron nuevos espacios para la organización legal de la población indígena. En medio de una expansión explosiva del número de organizaciones no-gubernamentales en el país³, también surgieron organizaciones Mayas nuevas y expandidas, tanto aquéllas relacionadas con la promoción y defensa de los derechos de los pueblos Mayas, como aquéllas relacionadas con la conceptualización de sus bases culturales (Bastos y Camús, 1995). De la misma manera, el Estado empezó a acomodar de una forma más amplia las necesidades de representación de las poblaciones indígenas. En 1996, el gobierno y las guerrillas firmaron el Acuerdo para una Paz Firme y Duradera, finalizando más de 30 años de guerra interna. Entre los acuerdos que se hicieron hubo uno específicamente relacionado con la identidad y los derechos de los pueblos indígenas, y otro relacionado con asuntos socioeconómicos y agrarios. El primer acuerdo cubre aspectos del desarrollo cultural de los pueblos indígenas y su tratamiento equitativo por parte del Estado, mientras que el segundo trata de las necesidades para el desarrollo socioeconómico que afectan predominantemente a la población indígena del área rural.

Sin embargo, todavía sólo se han alcanzado logros poco significativos, puesto que existen prácticas extensas y no reconocidas de racismo y confrontación étnica. En mayo de 1999, se llevó a cabo un plebiscito para ratificar una serie de reformas constitucionales requeridas por los acuerdos de paz con miras a asegurar,

³ Según el Ministerio del Interior, por lo menos 341 ONG se fundaron en Guatemala solamente entre 1986 y 1989 (Alvarado, Carrera y Girón, 1998).

entre otros asuntos, que se mejorara la inclusión de la diversidad cultural en el sistema político e institucional de Guatemala. Todas las reformas propuestas se negaron, principalmente debido al voto de la población de la región metropolitana, y del sur y occidente del país, que en su mayoría es no indígena.

Transición en las Organizaciones Mayas: De la Condena al Desarrollo

En el contexto de la guerra e inmediatamente después de su resolución, las organizaciones Mayas fueron especialmente visibles como agentes que buscaban reorientar la política del Estado y como entidades dedicadas a supervisar los derechos humanos de los pueblos Mayas (Alvarado, Carrera y Girón, 1998). Estas organizaciones evidenciaron un alto grado de desarrollo político, dado que lograron vincular los intereses y las estrategias entre una variedad de organizaciones que representaron diversos intereses Mayas en la preparación del Acuerdo de Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, firmado en marzo de 1995 (Bastos y Camús, 1995).

Con la firma de la Paz en 1996, las funciones políticas, aunque todavía importantes, empezaron a pasar a un segundo plano en la escala de prioridades sociales. Se volvió progresivamente necesario, además de supervisar los Acuerdos de Paz, mejorar la capacidad de las organizaciones Mayas para gestionar proyectos de desarrollo y cambiarlas de una posición de confrontación con el Estado a una de colaboración con las iniciativas de reconstrucción y desarrollo. En este contexto, las organizaciones empezaron a reconocer la necesidad de fortalecer sus capacidades administrativas y de gestión, dado que preparar y gestionar

proyectos sociales y productivos requería de una efectividad y eficiencia que habían sido una consideración secundaria en organizaciones dedicadas al cabildeo y a la supervisión, enfocadas hacia la negociación interinstitucional y hacia la consecución de fondos procedentes de donadores comprometidos con una agenda política específica. En esto sus retos igualan, en su propósito si no en su contenido, a los enfrentados por sus pares ‘occidentales’.

Las organizaciones Mayas han probado ser crecientemente sofisticadas al enfrentar este reto. Su desempeño político ha sido considerable, ya que han logrado posicionar a un número creciente de representantes en el Congreso y ganar numerosas elecciones municipales, incluyendo aquella de la ciudad de Quetzaltenango, la segunda ciudad más importante después de la capital. Adicionalmente, ha habido una especialización gradual en áreas consideradas prioritarias para el desarrollo indígena, tales como la lingüística (Avendaño, 1999); el desarrollo curricular y la preparación de textos escolares; la educación a distancia; el entrenamiento agrícola; y el desarrollo de microempresas (Zapeta et al., 1997).

Conclusiones: Puntos para una Agenda Investigativa

Hay dos niveles en los cuales se pueden aplicar las ideas presentadas aquí. El primer nivel se relaciona con las diferencias entre las organizaciones occidentales y Mayas. ¿Cuáles de éstas son sustancialmente relevantes para las prácticas y qué implican para el desarrollo y progreso de los pueblos Mayas? Si, en efecto, la organización y el manejo del mundo Maya tienen un contenido específico e implicaciones prácticas, ¿dónde debemos buscarlas?

Un segundo nivel se refiere a las enseñanzas que deben aprenderse aquí para el estudio, diseño e implementación de herramientas administrativas a través de divisiones culturales en general. Entre las conclusiones y otras preguntas que surgen de abocar estos aspectos, enfatizaría las siguientes:

- Considerando la historia radicalmente diferente del pueblo indígena guatemalteco de las de aquellas sociedades en las cuales surgen las descripciones y prescripciones de las 'mejores prácticas de gestión', es razonable esperar que haya una divergencia importante en los valores, códigos y significados de la práctica administrativa. ¿Cuáles son estas diferencias y qué significan para el desarrollo de los pueblos Mayas? Más generalmente, ¿hasta dónde debemos tener en cuenta diversas historias culturales para entender y prescribir herramientas y prácticas administrativas a través de las interfaces culturales? El monitoreo, la evaluación y la presentación de informes constituyen un campo primario para esta discusión: ¿deben ajustarse las agencias de cooperación internacional a los sistemas culturales locales al requerir informes e implementar sistemas de monitoreo? ¿Las organizaciones locales deben aceptar esto sin criticarlo?
- Por ejemplo, ¿qué pueden aportar los estudios de las estrategias para construcción de relaciones desarrolladas por los dirigentes indígenas vis-à-vis con comunidades no indígenas y entre ONG y agencias de cooperación, para comprender la gestión en entornos multiculturales?
- ¿Cómo están satisfaciendo los diversos líderes indígenas –cada uno perteneciente a grupos etnolingüísticos claramente diferenciados– las necesidades de comunicación mutua, no

solamente sobre tópicos políticos, sino también en asuntos más prosaicos como la administración de recursos y la logística? ¿Cómo pueden las entidades que buscan un impacto a gran escala, más allá de las identidades étnicas específicas, reconciliar las agendas regionales y nacionales con las diferencias interétnicas?

- ¿Cuál es la naturaleza del *conocimiento recibido* convencional aplicado por los administradores Mayas en su trabajo diario? Entre tales conocimientos y estrategias, ¿cuáles parecen más útiles? ¿Cómo se adquirieron estos y cómo son entrenados los administradores Mayas? ¿En qué áreas se mantienen prácticas más tradicionales y por qué? Más generalmente, ¿cómo se puede codificar la mayoría de esta sabiduría tradicional para el beneficio del sujeto y deben las agencias de cooperación internacional tratar de hacerlo?
- ¿Las características de un administrador capaz y exitoso son diferentes en el contexto Maya (o no occidental) y en el contexto occidental, o simplemente se presentan de manera diferente? Más aún, ¿cómo obtiene y asegura el éxito un administrador no occidental? ¿En qué medida el surgimiento de una generación de jóvenes Mayas educados, que disfrutaban de un ambiente de mayores libertades cívicas, afecta las formas más tradicionales de delegación de autoridad?
- ¿Qué papel desempeñan el patrocinio y la vinculación con grupos pares occidentales en asegurar la supervivencia de nuevos administradores Mayas o de administradores de una cultura específica dentro del contexto organizacional? ¿Existe aquí una relación significativa entre los administradores indígenas y sus mentores no-indígenas como 'puentes' hacia el más amplio sistema político, económico e

institucional, todavía predominantemente no indígena?

- ¿Cuáles son las implicaciones prácticas de las características de las diferencias Mayas/no Mayas (o indígenas/no indígenas) relacionadas con la medición y el desempeño? ¿Cómo podemos lidiar con la necesidad de incluir mediciones de procesos a largo plazo que superen las limitaciones de las mediciones de productividad más convencionales de corto plazo?
- Finalmente, ¿cuáles son las implicaciones de estos temas para el entrenamiento de administradores que liderarán a las organizaciones indígenas hacia el tercer milenio? Por un lado, debemos caracterizar mejor a dichos administradores en aquellos aspectos que son ‘naturales’ –como parte de una herencia cultural– y en aquellos en los que son ‘criados’ –adquiridos en la práctica por la resolución diaria de los asuntos de gestión institucional. Por otro lado, necesitamos identificar los elementos formativos que, mientras que preservan la ‘gestión’⁴, también pueden ampliar el papel del administrador en dirigir organizaciones que contribuyan a construir una sociedad más equitativa.

Mi esperanza es que esta nota despierte un interés en abocar sistemáticamente por lo menos algunos de los temas delineados aquí. Algunos de los temas que he señalado probablemente concuerdan con experiencias en otros contextos donde están interactuando culturas indígenas y no indígenas, mientras que simultáneamente experimentan en el desarrollo de manera conjunta. Una preocupación general es obtener respuestas sobre las similitudes y diferencias existentes entre lo que he presentado aquí y otros contextos. Al

4 Agradezco a R. Valladares por este ingenioso neologismo.

mismo tiempo, más que simplemente satisfacer una curiosidad intelectual, ésta es una invitación para que nos brindemos todos –indígenas y no indígenas– una oportunidad para negociar y construir un futuro que es potencialmente diferente de la situación de colonialismo –inicialmente externo, pero después más insidiosamente interno– que todavía moldea la existencia de una parte considerable de la humanidad, no solamente en América Latina, sino dondequiera que las poblaciones indígenas afrontan los medios e intereses apabullantes de la cultura y sociedad occidentales.

Referencias

- Alvarado, F. y M. Carrera (1996). *Diagnóstico y Propuesta de Fortalecimiento Institucional de ONG de Desarrollo*. FORO/PNUD/MINUGUA (Foro de ONG de Guatemala, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Misión de las Naciones Unidas para la Verificación del Cumplimiento de los Acuerdos de Paz en Guatemala). Guatemala.
- Alvarado, F., M. Carrera y A. Girón (1998). *Perfil de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala*. Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala (FORO) y Banco Mundial. Guatemala.
- Alvarado, F. y E. Barillas (1998). *Evaluación Externa del Fondo de Desarrollo Democrático*. CECI, GSD Consultores Asociados, Guatemala.
- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. (Modernidad en general: dimensiones culturales de la globalización). Imprenta de la Universidad de Minnesota, Minneapolis y Londres.
- Arévalo, F., V. Ramírez, S. Álvarez, L. León, P. de la Roca y R. Valladares (1997). *Diagnóstico de 7 Comunidades Lingüísticas en Vías de Extinción*. Fondo de Desarrollo Indígena de Guatemala (FODIGUA), GSD Consultores Asociados. Guatemala.
- Avendaño, N. (1999). 'Oxlajuuj Keej Maya' Ajtz'uib: Investigadores Mayas', en: *Revista Domingo, Prensa Libre*, 13 de junio de 1999. Guatemala.
- Banco Mundial (1995). *Guatemala: An Assessment of Poverty (Guatemala: Una Evaluación de la Pobreza)*. Informe No. 12313-GU, Departamento Nacional II, División Operativa de Recursos Humanos, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Washington.
- Barillas, E. y R. Valladares (1998). *Inversiones en Salud, Equidad y Pobreza: Guatemala*. Informe Final. Banco Mundial, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización Panamericana de la Salud, Guatemala.
- Bastos, S. y M. Camus (1995). *Abriendo Caminos: Las Organizaciones Mayas desde el Nóbel hasta el Acuerdo de Derechos Indígenas*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Guatemala.
- De la Cruz, M., R. Girón, J.A. Zapeta y F. Alvarado (1998). *El Sistema Educativo Guatemalteco: Análisis y Propuesta para el Área Administrativa de la Reforma Educativa*. Comisión Paritaria de Reforma Educativa (COPARE), Guatemala.
- Gálvez, F. y Roberto Camposeco (1997). *Guatemala: Políticas de Descentralización y Capacidad de Administración, Administrativa y Financiera de las Municipalidades*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). San Salvador.
- Gálvez, Víctor, C. Hoffman y L. Mack (1998). *Experiencias de Participación Democrática y Poder Local en Guatemala*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Guatemala.
- Reich, R. (1992). *The Work of Nations (El Trabajo de las Naciones)*. Libros Vintage. Nueva York.
- Reinicke, W. (1998). *Global Public Policy: Governing Without Government? (Política Pública Global: ¿Gobernando sin Gobierno?)*. Brookings Institution Press, Washington.
- Rodas, I., F. Alvarado y C. Chaclán (1998). *Análisis y Recomendaciones al FDD para Trabajar con Organizaciones Mayas: Informe Final*. CECI, GSD Consultores Asociados, Guatemala.
- Schein, E. (1995). *Organisational Culture and Leadership (Cultura Organizacional y Liderazgo)*. Jossey-Bass, San Francisco y Oxford.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations (Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Organizaciones)*. Currency Doubleday. Nueva York, Londres, Toronto, Sydney, Auckland.
- Zapeta, J., M. Chacach, J. Cupil, M. Curruchiche, M. y E. Cumés (1997). *Diagnóstico de la Realidad Educativa de los Pueblos Indígenas y Otros Pueblos de Mesoamérica: Informe Guatemala*. Fundación Rigoberta Menchú Tum, UNESCO, Guatemala.